المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

# إدارة مكتبية

## إدارة الوقت

## ٢٦٧ دار



# مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التنموي، لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته ، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " إدارة الوقت " لمتدربي قسم" إدارة مكتبية " للكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

# تمهيد

إن الوقت هو الحياة ، قال الصادق الأمين " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس، الصحة والفراغ" رواه البخاري ، ومن ضيع وقته فقد ضيع حياته، وإنه لمن العجب كل العجب أن نجد أناساً يستهينون بأوقاتهم ويضيعونها سدى وهملاً، فتمر أعمارهم ويتركون دنياهم ولا أثر لهم يذكر، ولا تذكرهم صفحات التاريخ بل ولا يذكرهم الأحياء.

يقول الحسن البصري – رحمه الله – "ابن آدم إنما أنت أيام، كلما ذهب يوم ذهب بعضك" ، وقال ابن مسعود – رضي الله عنه – "إني لأكره أن أرى الرجل فارغاً ليس في عمل آخرة ولا عمل دنيا" ، وقال الحسن: "بادر أجلك ولا تقل غدًا غداً فإنك لا تدري متى تصير إلى الله" ، وقال أبو الوفاء بن عقيل: "إني لا يحل لي أن أضيع ساعة من عمري، حتى إذا تعطل لساني عن مذاكرة ومناظرة وبصري عن مطالعة، أعملت فكري في حال راحتي وأنا متطرح، فلا أنهض إلا وقد خطر لي ما أسطره وإني لأجد من حرصي على العلم وأنا في الثمانين أشد ما كنت أجده وأنا ابن عشرين" ، وكان يقول:"وأنا أقصر بغاية جهدي أوقات أكلي حتى أختار سف الكعك وتحسيه بالماء على الخبز، لأجل ما بينهما من تفاوت المضغ، توفراً على مطالعة أو تسطير فائدة لم أدركها" ، فهكذا كان ميراثهم – ميراث العلماء – وسلف هذه الأمة في الاستفادة بالوقت والاعتناء به.

ونحن سنحاول – إن شاء الله – معالجة موضوع الوقت وأهميته في هذه الحقيبة من خلال ستة وحدات، نتناول في الوحدة الأولى: الوقت وأهميته في القرآن والسنة، ونهدف من خلالها أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على الأنواع المختلفة في تعريف الوقت، ومعرفة إدارة الوقت وأهميته في الإسلام، والتعرف على إدارة الوقت في القرآن الكريم، ومعرفة إدارة الوقت في السنة المطهرة، والتعرف على أهمية الوقت وإدارته في العملية الإدارية من المنظور الإسلامي. ثم نتناول في الوحدة الثانية: إدارة الوقت وضغوط العمل، ونهدف من خلالها أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على مسببات ضغوط العمل، ومعرفة أهم الأعراض التي تسببها الضغوط، والتعرف على أهم مصادر الضغوط الشخصية، ومعرفة أهم مصادر الضغوط في بيئة العمل، ومعرفة أهم العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى الضغوط. ونتناول في الوحدة الثالثة: مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل، ونهدف من خلالها أن يكون المتدرب قادراً على تحديد مصادر الضغوط المتعلقة بثقافة المنظمة، ومعرفة أثر طبيعة الوظيفة على ضغوط العمل، ومعرفة دور أعباء العمل بزيادة الضغوط، وتحديد دور الإحباط الوظيفي والمتمثل في غموض الدور وصراعه كعامل مؤثر في ضغوط العمل، ومعرفة دور العملية التنظيمية في التأثير على ضغوط العمل، والربط بين ظروف العمل

المادية وضغوط العمل،وتحديد دور التغيير في بيئة العمل كسبب من أسباب الضغوط. ثم ننتقل إلى الوحدة الرابعة والتي نتناول فيها: أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد، ونهدف من خلالها أن يكون المتدرب قادراً على توظيف التوجيهات الإسلامية لهذه الضغوط، وتعديل بناء الشخصية كأسلوب من أساليب إدارة ضغوط العمل، والتعرف على أساليب مواجهة الصراع في بيئة العمل، ومعرفة الكيفية التي يمكن بها بناء الذات الإيجابية،ومعرفة القدرة على ممارسة الفرد حقه في إثبات ذاته. وفي الوحدة الخامسة نتناول تحديد الأولويات: ونهدف من خلالها أن يكون المتدرب قادراً على تحديد الأولويات في بيئة العمل، و التفريق بين ما هو عاجل وهام، و زيادة فعالية الوقت، كيفية جعل الأوقات تعمل لصالحنا. وأخيراً نتناول في الوحدة السادسة: مضيعات الوقت، ونهدف من خلالها أن يكون المتدرب قادراً على التعرف على أهم مبددات الوقت، والقدرة الكاملة على استخدام كلمة لا، والقدرة على التحكم في المكالمات التليفونية، والقدرة على النجاح في إدارة الاجتماعات، واستخدام أنسب الوسائل للتفويض الفعال.

وبعد فقد راعى المؤلف في إعداد هذه الحقيبة أن يربط بين المعلومات النظرية والجوانب التطبيقية حتى يستطيع المتدرب أن يستوعب مهارات إدارة الوقت ويطبقها في حياته العملية، فتعود عليه بالنفع وعلى المنظمة التي يعمل بها من خلال الإدارة الجيدة لاقتصاديات الوقت.

والله أسأل أن يتقبل هذا الجهد خالصاً وأن ينفع به أبناءنا إنه على ما يشاء قدير ، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

# إدارة الوقت

## الوقت وأهميته في القرآن والسنة

الوقت وأهميته في القرآن والسنة

١

**الجدارة:** معرفة التعاريف المختلفة في إدارة الوقت وتبيان أهميته في القرآن والسنة المطهرة.

**الأهداف :** عند دراسة هذه الوحدة ستكون قادراً على ما يلي :

١. التعرف على الأنواع المختلفة في تعريف الوقت.
٢. معرفة إدارة الوقت وأهميته في الإسلام.
٣. التعرف على إدارة الوقت في القرآن الكريم.
٤. معرفة إدارة الوقت في السنة المطهرة.
٥. التعرف على أهمية الوقت وإدارته في العملية الإدارية من المنظور الإسلامي.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ساعتان.

**الوسائل المساعدة:**

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

**إدارة الوقت**

هي مهارة الفرد

في السيطرة على الوقت المتاح

إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته

لا يستطيع إدارة أي شيء آخر

إننا لا نستطيع أن ندير وقتنا بدون أن نتعلم

كيف ندير أنفسنا

حاول أن تعرف ذاتك

**مقدمة :**

الوقت من السلع الفريدة التي أعطيت بالتساوي لكل الناس بغض النظر عن السن أو الموقع ، والوقت يسير بسرعة محددة وثابتة ويبدو أنه لا يوجد شخص على البسيطة قادرٌ على إنجاز أعماله في الوقت الذي يريده. ولأننا لا نملك أبداً أن نخلق وقتاً أكثر مما أتيح لنا فعلينا حسن استغلاله والمحافظة عليه ومهما كثرت الموجودات المالية لدى المؤسسات في كشوفات معينة ومهما كبر حجمها إلا أنها مهما امتلكت فإنه ينقصها الوقت الذي لا يعوض والذي لا يظهر كبند من البنود في الكشوفات لدى أي مؤسسة تنظيمية وقد يكون على المستوى الفردي على حد سواء.

ويجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة كما هو الحال لمتلكاتنا الخاصة والعامة. إن إدارة الوقت توضح للقارئ وتبصره بمجموعة من الصفات والعادات الإنسانية التي يجب أن يتعامل معها في حياته الخاصة وفي الإدارة على أنها مرادفة للتنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة وكل هذه العناصر لها فاعلية كبيرة إلا أن إدارة الوقت أشد تعقيداً فهي حالة نفسية تفرض على الإنسان مدى استعداده بالالتزام وإعادة ترتيب الأولويات وطبيعة العمل.

فإذا لم تسطع إدارة الوقت فلن تستطيع إدارة شيء آخر ولا بد أن نخلق بيئة إدارية جيدة تزيد من الإنتاجية والأداء العام والتي من خلالها نستطيع تحسين المعنويات ورفع كفاءة العاملين وجعلهم أكثر رضى بالطريقة التي يديرون بها أوقاتهم.

إن بيئتنا العربية مليئة بالأمثال التي تدل على قيمة الوقت وأهميته ، وقديماً قيل الوقت من ذهب ، وقالوا أيضاً الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

إننا جميعاً متساوون في الوقت المتاح لنا فاليوم الواحد يتضمن أربعاً وعشرين ساعة والوقت المتاح لنا في العمل بحدود ثماني ساعات ولكننا نختلف في كيفية استغلال واستثمار الوقت المتاح لنا. لذا قيل إن الوقت يعتبر أندر الموارد المتاحة لنا وإذا عجز الرئيس الإداري عن إدارة الوقت فلا ريب أنه سيحقق فشلاً ذريعاً في إدارته بالرغم من الإمكانات والموارد المتاحة له ولذا فإن الوقت له تكلفة عالية وعدم الاستثمار الجيد له يكلف المنشآت خسارة فادحة وفي نفس الوقت فإن الوقت له مجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه وهذه السمات والخصائص تزيد من أهمية دراسة وقت العمل والتعرف على أنسب الوسائل التي تمكننا من استغلال الوقت المتاح لنا فالوقت الذي يمضي لا يعود ومن ثم فإن وقت ساعات العمل المتاح التي تضيع بدون استغلال لا يمكن ادخارها للمستقبل كما أن الوقت المتاح للعمل محدد ولا يمكن زيادته أو التوسع فيه.

**تعريف الوقت:**

نظراً لأنه من الصعب إيجاد تعريف محدد للوقت خاصة في مجال الإدارة قد تم الاستعانة بالتعاريف التالية:

- القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية.
- القدرة على إنجاز الإعمال خلال وقت الدوام الرسمي.
- الاختيار الصحيح والتخطيط والترتيب والتنظيم للأعمال بما يحقق الهدف المنشود.
- هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية.

بالرغم من أن المفهوم السابق للوقت معروف للكل إلا أنه يمكننا من خلاله تأمل سير الحياة ومطالعة الأحداث التاريخية نلاحظ أن الوقت يتميز بمجموعة من الخصائص هي:-

- يرى العلماء منذ القدم أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة.
- أنه يتحرك بموجب نظام معين ومحكم لا يمكن تغييره أو إيقافه أو إعادة تنظيمه (٢).
- أنه وقت محدد ملك الجميع بالتساوي.
- أنه لا يمكن إيقافه أو تراكمه أو تغييره أو إحلاله.
- لا يمكن استلافه أو ادخاره أو سرقته.
- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو استعارته أو مضاعفته أو تصنيعه أو توفيره.

وبما أن للوقت كل هذه الخصوصية وهذه الأهمية كمورد من موارد الإدارة فإن إدارة الوقت تختلف عن إدارة هذه الموارد وقد بين ذلك (دراكر) بقوله: إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من يستطيع إدارة ذاته يستطيع إدارة وقت الآخرين.

## ملاحظات خاصة بالوقت

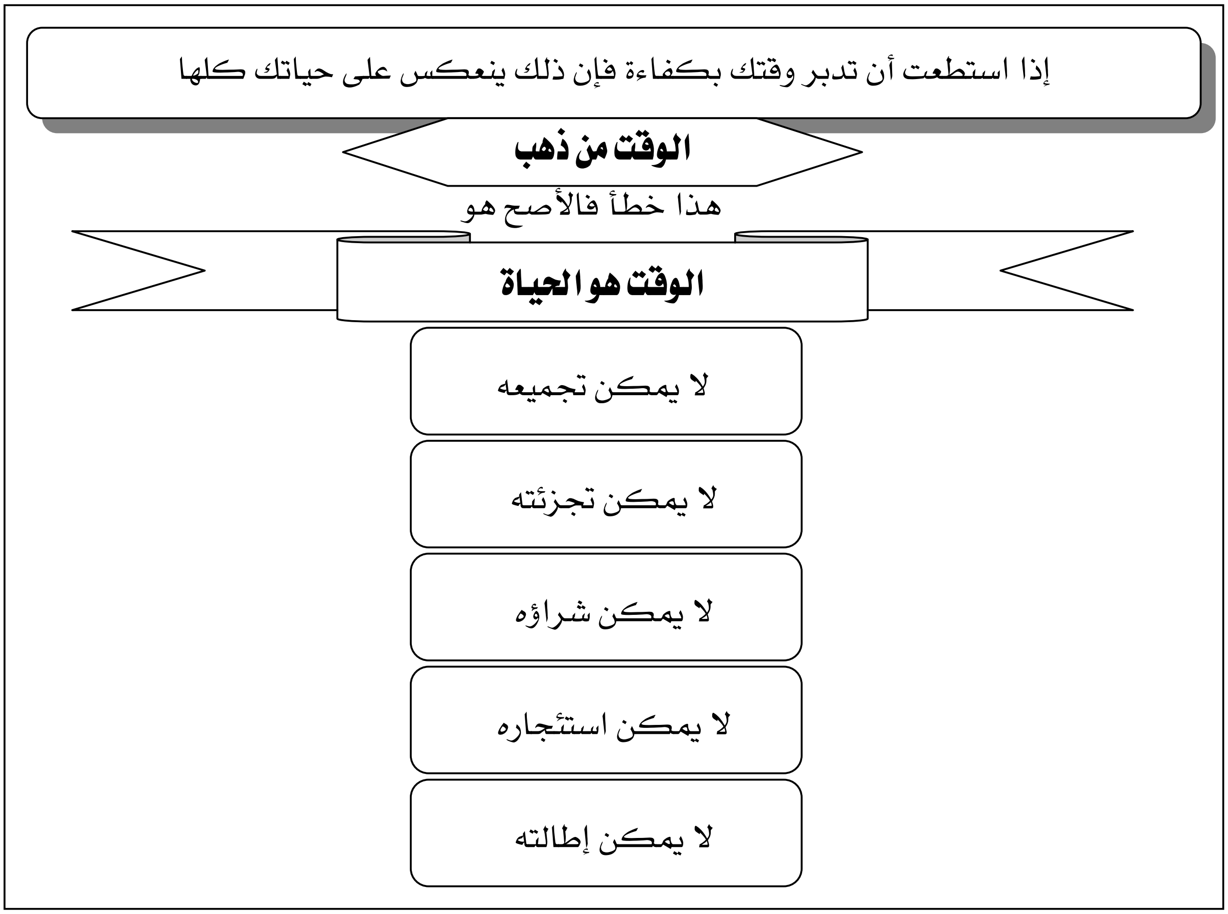
هناك ( ٢٤ ) ساعة بالضبط في اليوم
هناك ( ١٦٨ ) ساعة بالضبط في الأسبوع

الكل متساوون في الوقت:
الغني و الفقير

لا يمكن:
استلاف الوقت
ادخار الوقت
أو حتى سرقة الوقت

شكل رقم ( ٢ )

# أهمية الوقت




شكل رقم ( ٣ )

**أقوال في الوقت:**

- الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة. *جنيتر ميترا*
- الوقت الماضي ذهب إلى غير رجعة ولا يعوض. ويحدد بأنه أغلى مورد لكل شخص ولكنه لا يمكن استرجاعه. *برابهاكرا ميس*
- يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى. *أ.ديل تيمب*
- توقف عن تضييع الوقت وابدأ في إدارته واستثماره يمكن أن يكون ذلك أفضل استثمار تقوم به لنفسك ولمؤسستك. *وليام ر.ويكلين*
- الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر. *بيتر دراكر*
- الوقت دائري يبدأ ويتغير ويتوقف ، فعدم القدرة على الابتداء يسمى ترددا ، وعدم القدرة على تغيير الأحداث مع الوقت يسمى جموداً أو عدم الرغبة في إيقاف محادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر إكراها. *تشارلز شيلنغ*

# إدارة الوقت وأهميته في الإسلام

## أولاً : أهمية الوقت في القرآن الكريم :

لقد نبه القرآن الكريم في كثير من آياته وفي كثير من الصيغ المختلفة للوقت ومنها : الدهر والحين والآن والأجل والأمد والسرمد والعصر.. وغيرها من الألفاظ التي تدل على مصطلح الوقت والتي لها علاقة بالعمل وتنظيمه وبعضها له علاقة بالإدارة والبعض الآخر له علاقة بالكون والخلق والبعض الآخر يرتبط بعلاقة الإنسان بربه من حيث العقيدة والعبادة.

ويمكن ملاحظة أهمية الوقت في القرآن الكريم والسنة المطهرة من خلال الآتي:-

**١ - الوقت من أصول النعم:**

بين القرآن الكريم أن نعم الله على العباد كثيرة لا تحصى قال تعالى: {إن تعدوا نعمة الله لا تحصوها}سورة إبراهيم الآية ٣٤

لذا نجد أن أجل وأعظم النعم التي أنعم الله بها على عباده هي نعمة الوقت والتي هي من أصول النعم حيث إن الوقت هو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان.

ولقد وصف الله سبحانه وتعالى نفسه بأنه مالك الزمان والمكان حيث قال:{وله ما سكن في الليل والنهار وهو السميع العليم} سورة الأنعام الآية ١٣

**٢ - القَسَم بالوَقْت:**

لقد ورد التنبيه في القرآن الكريم لأهمية وعظمة الوقت بأن الله أقسم به في مواطن كثيرة ومن ذلك قوله تعالى {والعصر إن الإنسان لفي خسر) سورة العصر الآيات ١ -٢ وقوله تعالى: {والليل إذ يغشى والنهار إذا تجلى} سورة الليل الايات١ -٢.

حيث نلاحظ من الآيات السابقة أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالوقت ممثلاً في بعض أجزائه والليل صنو النهار والضحى ما بين الغدو والزوال.

**٣ - ارتباط الوقت بالغاية من الخلق:**

لقد خلق الله الوقت لغاية نبيلة وهدف سام وهو عبادة الله وإعمار الأرض حيث قال تعالى : { وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون} سورة الذاريات الآية ٥٦ ، وقوله تعالى: {وهو الذي جعلكم خلائف في الأرض} سورة الأنعام الآية ١٦٥.

ولقد ارتبطت العبادات بمواعيد وأوقات محددة مما يرفع من أهمية الوقت في حياة المسلم قال تعالى: {إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً}سورة النساء الآية ١٠٣. وهذا دليل على ترتيب وقت المسلم في كل صلاة مع ضرورة المحافظة عليه مما يدل على أن الإسلام قد تنبه إلى أهمية الوقت قبل النظريات الحديثة التي أتى بها علماء الإدارة المحدثون.

٤ ـ الوقت وتعاقب الأهِلة:

ارتبط التقويم الإسلامي بالأشهر القمرية والتي تبدأ من ظهور الهلال إلى أن تنتهي باختفائه ليعلن ميلاد شهر جديد حيث قال تعالى {يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج}سورة البقرة الآية١٨٩. أي أنه يعرف من خلالها موعد الصلاة والصيام والإفطار والحج. فهي مواقيت دقيقة يستعين بها الناس لتيسير أمور حياتهم بدقة متناهية.

## ثانياً: أهمية الوقت في سنة الرسول (صلى الله عليه وسلم):

لقد حظي الوقت بنصيب وافر في سنة الرسول عليه الصلاة والسلام بما نقل عنه من الأقوال والأفعال مما يدل على عناية الرسول (صلى الله عليه وسلم) بالوقت وضرورة المحافظة عليه ويمكن تتبع ذلك من خلال الآتي :ـ

١ ـ الوقت نعمة عظيمة:

لقد أكدت سنة الرسول عليه الصلاة والسلام ما جاء بالقرآن الكريم على أهمية الوقت وأن الوقت من نعم الله وأنهم مأمورون بالمحافظة عليه مسؤولون عنه فعن ابن عباس (رضي الله عنه) قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ".

فقد يكون الإنسان صحيحاً ولا يكون متفرغاً لشغله بالمعاش وقد يكون مستغنياً ولا يكون صحيحاً. ومعنى ذلك أنه لا بد من الاستثمار الأمثل للفراغ والذي يحقق فيه مصلحته من خلال هذا الاستثمار الأمثل.

٢ ـ الوقت مسئولية كبرى:

إن الوقت أمانة عند المسلم فهو مسؤول عنه يوم القيامة وتؤكد السنة المطهرة هذه المسئولية من خلال أربعة أسئلة سيسألها العبد يوم القيامة منها سؤالان يخصان الوقت ففي الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: "لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به.

**٣ ـ الوقت وعاء للعبادة:**

إن المتأمل للصلاة والزكاة والحج. ونحوها يجد أنها عبادات محددة بأوقات معينة لا يجوز تأخيرها وبعضها لا يقبل إذا أدي في غير وقته حيث إن لها صلة وثيقة بالوقت الذي هو عبارة عن وعاء أو ظرف تؤدى فيه حيث حث الرسول عليه الصلاة والسلام على أداء العبادات في وقتها حيث قال حين سئل أي الأعمال أفضل؟ قال ( الصلاة لوقتها ) (١٣) ، وكان يقول عن هلال رمضان "صوموا لرؤيته وأفطروا لرؤيته". وهذا يدل دلالة واضحة على أهمية الوقت في دخول الصوم وخروجه.

**٤ ـ الوقت في أفعال الرسول عليه الصلاة والسلام:**

كان رسول الله من أشد الناس حرصاً على الالتزام بالوقت حيث كان يمضي وقته فيما يرضي الله وفيما يصلح فيها نفسه و إعماره بالعبادة والطاعة. ويقول علي بن أبي طالب يصف فيها حال الرسول عليه الصلاة والسلام بأنه (كان إذا أوى إلى منزله جزأ دخوله ثلاثة أجزاء جزء لله وجزء لأهله وجزء لنفسه وجزء جزأه بينه وبين الناس).

**٥ ـ تنظيم الوقت وتقسيمه:**

حث نبي الهدى على الاهتمام بالوقت وتنظيمه وتوجيهه لمعالي الأمور في الحياة الخاصة والعامة. لقد روى عبدالله بن عمر بن العاص (رضي الله عنه) أنه دخل على رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال (ألم أخبرك أنك تقوم الليل وتصوم النهار قلت بلى قال فلا تفعل قم ونم وصم وافطر فإن لجسدك عليك حقاً وإن لزورك عليك حقاً وإن لزوجك عليك حقاً)(١٥). لذا نستدل من هذا الحدث أن هناك موازنة في حياة المسلم لوقته ومن الأولى للمسلم أن لا يخل بهذه الموازنة وبأن يوزع وقته دون إخلال حيث يوزع الوقت بينهما قدر الاستطاعة.

**٦ ـ الحث على اغتنام الوقت والتحذير من إضاعته:**

لقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على اغتنام الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل واغتنام الفرص لاستغلالها دون إضاعة مما يدل على ذلك حديث ابن عباس (رضي الله عنهما) قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه "اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك".(١٦). فلقد لخص الرسول عليه الصلاة والسلام في هذا الحديث أهمية الوقت وضرورة استثماره والمبادرة في ذلك واغتنام كل الفرص المتاحة لاستغلاله وحذر من معوقاته في كلمات خمس وجيزة.

ومما يدل على حرص الرسول (صلى الله عليه وسلم) على ضرورة التبكير في أداء الأعمال ما رواه صخر الغامدي (رضي الله عنه) أنه قال: "اللهم بارك أمتي في بكورها"، وكان إذا بعث سرية أرسلها في أول النهار، وهذا دليل على اهتمام رسول (صلى الله عليه وسلم) بأداء الأعمال في أوقاتها وخاصة في أول النهار للنشاط والحيوية التي يتمتع بها الإنسان في أول النهار.

ويلاحظ مما سبق ذكره من أهمية الوقت في القرآن الكريم وفي السنة المطهرة اهتمامهما البالغ بكل شؤون الحياة ومنها إدارة الوقت وضرورة المحافظة عليه لأنه أمانة في عنق المسلم ويجب المحافظة عليه لاستخلاف الله الإنسان في الأرض، ويدل دلالة واضحة على أسبقية الطرح الإسلامي الفريد لإدارة الوقت قبل أن يفطن علماء الإدارة الغربيين لوضع الأسس والأطر المنظمة للوقت من نظريات وفرضيات سبقهم الإسلام إليها قبل أربعة عشر قرناً، وهي مهمة عظيمة يجب المحافظة عليها لأنها مسئولية مشتركة للأفراد وأرباب العمل على حد سواء.

# إدارة الوقت في القرآن الكريم

عرض القرآن الكريم في محكم آياته لوظائف الإدارة وأشار إليها في أكثر من موضع ويمكن تناول ذلك من خلال موضوع إدارة الوقت ضمن المحاور التالية:ـ

**أولا ـ التخطيط :ـ**

ورد في القرآن الكريم نموذج بشري في التخطيط جاء ذلك في سورة يوسف علية السلام في قوله تعالى: {وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنْبلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ (٤٣) قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الأَحْلامِ بِعَالِمِينَ (٤٤) وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ (٤٥) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعلى أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (٤٦) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلا قَلِيلا مِمَّا تُحْصِنُون (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (٤٩)} سورة يوسف.

ففي هذه الآيات رسم يوسف خطة للسنوات المقبلة وأن التخطيط لا ينافي الإيمان فهو من باب الأخذ بالأسباب كما تشير هذه الآيات إلى أول موازنة تخطيطية مبنية على أسس علمية وتتضح أركان هذه الموازنة فيما يلي: -

١. الموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك بهدف تخطي أعوام القحط والجدل.
٢. إن عنصر الزمن اتضح من عدد سنوات القحط وسنوات الرخاء إذ تم إعداد خطتين سباعيتين للدولة.
٣. أن هذه الموازنة بمثابة خطة طويلة الأجل امتدت أربعة عشر عاما.
٤. استخدام الموازنة أداة رقابية لتنفيذ الخطة لتنفيذ الخطة بدقة فهي خطة زمنية وضعها يوسف علية السلام بإلهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج وتخزينه بأسلوب علمي للاستفادة منة في سنوات الجدب.

وباستعراض بعض نصوص القرآن نجد أن أهم عناصر التخطيط هي:

**١ ـ تحديد الأهداف:**

يعد تحديد الأهداف من أبرز سمات التخطيط، قال تعالى( أفمن يمشي مكبا على وجهه أهدى أمن يمشي سويا على صراط مستقيم ) سورة الملك آية ٢٢

**٢ ـ تحديد الأولويات:**

يتم تحديد الأولويات حسب أهميتها الأهم فالمهم، وهذا يعين على كسب الوقت وذلك بإعطاء الأهداف ذات الأهمية الكبرى الأولوية في التمثيل.

فحين أمر سبحانه المسلم بالحذر من النار واتخاذ سبل الوقاية منها أمره أن يبدأ بنفسه ثم أهله وذلك في قوله تعالى : (يا أيها الذين آمنوا قو أنفسكم وأهليكم نارا وقودها الناس والحجارة ) سورة التحريم آية ٦

**٣ ـ استثمار جميع الموارد المتاحة:**

قال تعالى(هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور) سورة الملك آية ١٥

أحل الله للإنسان استغلال هذه الموارد وعلى رأسها الوقت الذي هو أهم الموارد وأعظمها شأنا والذي سخره الله لنفع الإنسان كما هو ظاهر في الآيات السابقة.

**٤ ـ بذل الأسباب والوسائل المشروعة:**

مع الأخذ في الاعتبار مشروعية الوسائل التي يستخدمها المسلم، تحقيق الأهداف لا يكون إلا بالسعي وبذل الأسباب في استثمار كافة الوسائل المتاحة، قال الله عز وجل(وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ) سورة الأنفال آية ٦٠

**٥ ـ تعليق النتائج بمشيئة الله:**

من سمات التخطيط في الإسلام تحديد الأهداف وبذل الأسباب والتوكل على الله وتعليق ذلك بمشيئة الله وتقديره، قال تعالى ( ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غدا إلا أن يشاء الله ) سورة الكهف الآيات ٢٣،٢٤

والخطاب في الآية للنبي ﷺ وأمته من بعدة.

## ثانيا.التنظيم:

يعد التنظيم من أهم مقومات نجاح العمل الإداري، ويمكننا أن نستعرض أهم خصائص التنظيم في القرآن الكريم من خلال المحاور التالية:

**١ ـ التنظيم الهرمي للمناصب:**

لا تخلو مؤسسة إنتاجية أو خدمية من وجود عدد من الموظفين مع تفاوت بينهم في المناصب ما بين رئيس ومرؤوس وذلك لتفاوت الاختصاصات والخبرات والقدرات من موظف إلى آخر ويشير القرآن

الكريم إلى هذا التفاوت في قوله تعالى ( ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ) سورة الزخرف آية٣٢

ومن لوازم التسلسل الوظيفي طاعة المرؤوس للرئيس بالمعروف، قال تعالى (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك أحسن وخير تأويلا) سورة النساء آية٥٩

**٢ ـ تقسيم العمل و تحديد الاختصاصات:**

قال تعالى على لسان يوسف علية السلام ( قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم ) سورة يوسف آية٥٥.

فيوسف عليه السلام رشح نفسه لمنصب يقابل وزير المالية وهو منصب يتعلق بالأرقام والإحصائيات والتخطيط والتخزين والتوزيع وكل هذه المهام تحتاج إلى العلم والحفظ وهما أساس الإدارة في المفهوم الإسلامي.

ومن ذلك أيضا قوله عز وجل( ما جعل الله لرجل من قلبين في جوفه ) سورة الأحزاب الآية ٤ فالقدرة الإنسانية تقصر عن أداء عدد من المهام في آن واحد إذ ليس لأحد من الناس قلبان يعقل بهما كما ادعى ذلك رجل من قريش فنزلت الآية مكذبة لزعمه.

**٣ ـ التفويض:**

إن توكيل بعض المهام إلى المرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة وتنفيذ تلك المهام تعد خطوة هامة نحو إدارة الوقت وتحقيق الأهداف، ومن المثل القرآني في ذلك قصة موسى علية السلام حين كلفة الله بالرسالة وأمره بالذهاب إلى فرعون، قال الله تعالى حكاية عنه ( واجعل لي وزيرا من أهلي ❖ هارون أخي ❖ اشدد به أزري ❖ وأشركه في أمري ❖ كي نسبحك كثيرا ❖ ونذكرك كثيرا) سورة طه آيات ٢٩ - ٣٤ ، فموسى علية السلام يطلب من ربه عز وجل أن يعينه بأخيه هارون كي يساعده في تبليغ الرسالة العظيمة التي أرسل بها وأن يكون له بمنزلة الوزير يستشيره ويستعين به في أموره.ومن هذا نستشعر أهمية إعطاء المسؤول الحرية في اختيار مساعديه ، ومن التفويض أيضاً ما فعله ملك مصر مع يوسف عليه السلام حين فوضه بالقيام بمهام (وزير المالية) إذ منحه جميع الصلاحيات التي تخوله القيام بعمله ، وقد عبر الله عز وجل عن تلك الصلاحيات بقوله ( وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء) سورة يوسف آية ٥٦

والإسلام ينظر إلى هذه الصلاحيات على أنها تشريف وتكليف في الوقت نفسه.

٤ ـ مراعاة حال العامل المكلف:

من بديهيات نجاح العمل أن يسند إلى الشخص الذي تتوفر فيه صفات تؤهله للقيام بمهام العمل ففي قصة موسى عليه السلام إشارة إلى ذلك فمن الأسباب التي دفعت ابنة شعيب حين طلبت من أبيها أن يستأجره ما لمسته فيه من قوة وأمانة ،قال تعالى (قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) سورة القصص آية ٢٦ ، فالقوة ضرورية للقيام بوظيفة الرعي، والأمانة مهمة في حفظ المال، كذلك يجب ألا يكلف بما لا يتقنه أو بما لا يطيق ، قال تعالى ( لا تكلف نفسا إلا وسعها ) سورة البقرة الآية ٢٣٣

**ثالثا. التوجيه :.**

تبرز أهمية عملية التوجيه في حياة المديرين والمسؤولين حينما تأتي بنتائج إيجابية، وخير وأفضل توجيه يقتدي به المدير هو توجيه الله سبحانه لرسوله ﷺ وللمسلمين، قال تعالى( فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) سورة آل عمران آية ١٥٩

كما يوجه إلى دفع الإساءة بالإحسان، قال تعالى (ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينة عداوة كأنة ولي حميم) سورة فصلت آية ٣٤

كما يؤكد الإسلام على التحفيز، قال تعالى (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره) سورة الزلزلة آية ٧ -٨

**رابعاً. الرقابة :.**

لا تستقيم أي عملية إدارية دون أي متابعة أو رقابة والرقابة في الإسلام تنبع من استشعار المسلم لمراقبة الله عز و جل قال تعالى(ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد) سورة ق الآية ١٨

**خامسا. اتخاذ القرارات :.**

إن اتخاذ القرار عامل مهم في نجاح العملية الإدارية ويجب أن يبنى اتخاذ القرار على معلومات وافية يبنى عليها القرار، كذلك يجب التأني عند إصدار قرار العقوبة ، قال تعالى (وتفقد الطير فقال مالي لا أرى الهدهد أم كان من الغائبين . لأعذبنه عذابا شديدا أو لأذبحنه أو ليأتيني بسلطان مبين) سورة النمل آية ٢٠ -٢١

والله عز وجل أمر نبيه بمشاورة أصحابه، قال تعالى ( وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ) سورة آل عمران آية ١٥٩

## إدارة الوقت في السنة المطهرة

مارس النبي ﷺ إدارة الوقت في حياته ممارسة عملية قولية وفعلية وسنعرض أهم الوظائف الإدارية في السنة المطهرة: -

**أولا : التخطيط :**

لقد احتوت السيرة النبوية في العهد المكي على نوعين من التخطيط بعيد المدى وقصير المدى أما في العهد المدني فقد تجلى التخطيط واتضحت معالمه برئاسة النبي ﷺ ، وهذه بعض عناصر التخطيط في السنة النبوية :

- تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وهو عنصر هام من عناصر إدارة الوقت واستثماره، فيجب ترتيب الأهداف ترتيبا منطقيا حسب أهميتها وأولويتها.

**١ - التفكير والاعتبار:**

قال ﷺ(لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين) صحيح البخاري، يدل هذا الحديث على مبدأ اتخاذ الحيطة والحذر من الوقوع في الأخطاء السابقة.

**٢ - بذل الأسباب والوسائل المشروعة:**

يجب بذل الأسباب وتوفير الإمكانات للوصول إلي الغايات وتحقيق الأهداف، قال ﷺ ( المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير، احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز) صحيح مسلم.

**٣ - تعليق النتائج بمشيئة الله:**

فتحقيق الهدف مرهون بأمرين، فعل السبب الملائم لتأدية عمله وتخطيطه والتوكل على الله عز وجل في سعيه فهو المصرف للأمور.

**٤ - بيده كل شيء:**

كما نهى الرسول ﷺ عن التحسر على ما فات وأمر بالتسليم بقضاء الله وقدره، قال ﷺ (وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كذا وكذا ، ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان ) صحيح مسلم.

## ثانيا. التنظيم:

يعد التنظيم من الوظائف الإدارية الهامة التي مارسها الرسول ﷺ وسنعرض أبرز سمات التنظيم:

١ ـ التنظيم الهرمي:

تعرف المسلمون على التنظيم الهرمي من خلال ممارسة النبي ﷺ فكان يرأس إدارة الدولة الإسلامية وكان يستعمل آخرين في وظائف متنوعة من ولاية البلدان وقيادة الجيوش وغير ذلك من الوظائف التي تأخذ الشكل الهرمي.

٢ ـ التفويض:

يعد من أهم مبادئ إدارة الوقت فالإنسان لا يستطيع القيام بكافة المسؤوليات مهما أوتي من قدرة وكان ﷺ يستخدم التفويض فهاهو يفوض أمته في التبليغ عنه بقوله ( بلغوا عني ولو آية) صحيح البخاري.

٣ ـ تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات:

إن إسناد العمل لأهل الدراية والخبرة يساعد على إنجازه ويوفر الكثير من الوقت والجهد وقد حذر الرسول ﷺ من إسناد الأمور إلى غير أهلها قال ﷺ (إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة) صحيح البخاري.

٤ ـ مراعاة حال العامل المكلف:

فقد سخر الله الناس بعضهم لخدمة بعض والإسلام أوصى المسلم بالرفق لمن تحد يده من الناس ، قال ﷺ (إخوانكم أحسنوا إليهم أو قال فأصلحوا إليهم استعينوهم على ما غلبكم وأعينوهم على ما غلبهم) مسند أبى يعلى الموصلي وفيه توجيه بمراعاة أحوال المكلف وعدم تكليفه أكثر من طاقته.

## ثالثا. التوجيه :

التوجيه والإرشاد من أفضل الأعمال وأجلها في الإدارة في الإسلام وقد أمر النبي صلى الله علية وسلم بالتوجيه بعناصره الثلاثة: الاتصال، القيادة، التحفيز، قال ﷺ (الدين النصيحة قلنا: لمن؟ قال: لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم) صحيح مسلم، ومن توجيهاته أيضا تحفيز مرؤوسيه، قال ﷺ (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) مسند أبى يعلى الموصلي.

## رابعا. الرقابة:

الرقابة في السنة النبوية نوعان: ذاتية و إدارية ، ذاتية تتجلى في قوله ﷺ (الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من أتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأماني) ، وإدارية تتجلى في حث النبي ﷺ على ضرورة الرقابة الإدارية والتنبيه على أخطاء المسؤولين، قال ﷺ (أبلغوني حاجة من لا يستطيع إبلاغها فإنه من أبلغ ذا سلطان حاجة من يستطيع إبلاغها ثبت الله قدميه على الصراط يوم تزل الأقدام ) البيهقي.

**خامساً. اتخاذ القرارات:**

إن التردد في اتخاذ القرارات خوفا من الإخفاق فيه مضيعة للوقت فعند إصدار قرار يجب أن يكون مبنياً على أسس ومؤشرات متوفرة لدى صاحب القرار كما يجب التأني عند اتخاذ القرار فالتأني محمود لقول النبي ﷺ لأشج عبدالقيس ( إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله الحلم والأناة ) صحيح مسلم.

فعند إصدار قرار يجب الاستفادة من جميع الإمكانات المتاحة ولا يغتر برأيه دون الآخرين، قال ﷺ (الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها ) سنن الترمذي.

**البيئة المحلية وأثرها في إدارة الوقت:**

للبيئة المحلية أثر خاص في عدم الاستفادة من الوقت لما تلعبه الأعراف والقيم والعادات الاجتماعية من دور رئيسي مؤثر في إدارة وقت الناس ويمكن النظر إلى أثر البيئة المحلية من عدة نواحي هي:-

١ - تعود الناس على عدم تحديد الأهداف :

اعتاد الناس على عدم الاهتمام بأوقاتهم خاصة خارج نطاق العمل وفي عطلات الأسبوع والذي بدوره ينعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى كافة فئات المجتمع.

٢ - تعدد المناسبات الاجتماعية:

يلاحظ في بيئتنا العربية تعدد المناسبات الاجتماعية كالولائم والأفراح ونحن في العادة نعلم متى تبدأ هذه المناسبات ولكننا لا نعلم متى تنتهي وهذا بدوره يؤدي إلى مضيعة الوقت.

٣- الزيارات المفاجئة غير المخططة:

تبدو هذه الظاهرة جلية ومتفشية في هذه البيئة مثل الزيارات المفاجئة من الأصدقاء والأقارب دون مواعيد مسبقة وهذا يؤدي بدوره إلى ضياع كثير من الوقت لعدم الاستعداد للزائر وارتباط الشخص المضيف بمواعيد مسبقة والذي بدوره يضيع عليه وقتاً كثيراً دون فائدة.

٤ - العواطف والمجاملات:

العواطف والمجاملات أحدى العادات المترسخة في بيئتنا العربية فمن النادر جداً أن يعتذر شخص ما عندما يزوره أحد أقاربه وقد تكون ( لا ) غير مقبولة أو غير مألوفة بين الأصدقاء والأقارب وإن وجدت فإنها قد تفسر بعدم التقدير أو عدم الاهتمام.

٥ - التأجيل المتعدد والتسويف:

تعتبر ظاهرة التأجيل ظاهرة متفشية في البيئة العربية والمحلية على حد سواء ، سواء كان ذلك في بيئة العمل أو المنزل وقد يكون سبب التأجيل المجاملات التي تحدث من قبل الأشخاص أو التعود على التأجيل كسلوك مكتسب من البيئة.

## أسئلة للمناقشة

١ ـ من خلال دراستك للوحدة الأولى أعط تعريفاً للوقت بأسلوبك الخاص:ـ

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

٢ ـ ناقش إدارة الوقت وأهميته في الإسلام ؟.

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

٣ ـ تحدث عن أهم ملامح إدارة الوقت في القرآن الكريم ؟.

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

٤ ـ بين أهم سمات إدارة الوقت في السنة النبوية المطهرة ؟.

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................

المملكـة العربيــة الســعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

# إدارة الوقت

## إدارة الوقت وضغوط العمل

**الجدارة**: تبيان آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة في إدارة الوقت.

**الأهداف:** عند الانتهاء من دراسة هذه الوحدة ستكون قادراً على ما يلي:

١. التعرف على مسببات ضغوط العمل.
٢. معرفة أهم الأعراض التي تسببها الضغوط.
٣. التعرف على أهم مصادر الضغوط الشخصية.
٤. معرفة أهم مصادر الضغوط في بيئة العمل.
٥. معرفة أهم العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى الضغوط.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ست عشر ساعة.

**الوسائل المساعدة:**

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

**مقدمة :**

عند التحدث عن ضغوط العمل ومدى ارتباطها في إدارة الوقت لا بد من الإشارة إلى مجموعة من العناصر التي لها تأثير مباشر لأسباب الضغوط وآثارها في بيئة العمل والتي من خلالها قد نكتشف بعض الأمراض في بيئة العمل والتي بدورها تسبب هدراً كبيراً من الوقت ولا بد من التعامل مع هذه الآثار بحرفية مهنية للتعرف على الأسباب والمسببات وطرق علاجها حتى نتمكن من خلق بيئة صالحة وأجواء نقية تساعد المنظمين والإداريين على توزيع العمل بكفاءة واقتدار على جميع منسوبي المنشأة دون عوائق حتى يتم إنجاز العمل بصورة مطلوبة.

وعندما نتحدث عن ضغط العمل فإننا نتحدث عن قضية لازمت الإنسان في حياته منذ زمن حيث وجد ليعمل ومن العمل تصدر مشقة وعناء حيث قال تعالى:{لقد خلقنا الإنسان في كبد}.

وقد ترتب على هذا الشقاء والكد تعرض الإنسان لعديد من المخاطر والتحديات ترتب عليها تعاسته وتراكم المشكلات عليه من كل صوب أدى إلى ازدياد الضغوط عليه مما جعل المهنيين يحتارون في وضع وصف دقيق لمعنى الضغط.

**أولاً ـ من أهم التعاريف للضغوط :**

الضغط هو ردة الفعل لعامل أو عوامل اجتماعية (بيئية)، تنظيمية، أو ذات علاقة بطبيعة الفرد تسبب قوة سيكولوجية أو مادية على الفرد تخلق حالة من عدم التوازن تجبر الفرد على الخروج من الوضع الطبيعي.

**الضغط:** هو عملية تراكمية لجميع المتطلبات الحياتية المفترض القيام بها.

**التوتر:** هو نتيجة رد فعل الفرد تجاه الضغط ، ( إذاً التوتر هو رد فعل الفرد غير المناسب تجاه مجموعة الضغوط الحياتية).

**التوتر التنظيمي:** هو رد فعل الفرد غير المناسب داخل المنظمة تجاه مجموعة المتطلبات المتوقع القيام بها.

**ثانيا ـ العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى ضغوط العمل :**

لا شك أن منظمة العمل وحدة متكاملة تشمل الإمكانات المادية والبشرية كما أنها تخضع لمتغيرات البيئة التنظيمية المختلفة.

وتعتبر كفاءة منظمة العمل أمراً حتمياً لتحقيق الأهداف التي تريدها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولعل العنصر البشري هو أحد العناصر المتغيرة بالسمة الظاهرة في العلاقات التنظيمية وهو المحور الرئيسي للتنمية الاجتماعية الذي هو هدف التنظيمات.

وبما أن ضغط العمل يحدث إرهاقاً نفسياً يعتري الموظف في بيئة العمل نتيجة التراكمات المتعددة والعوامل المختلفة قد تنشط أحياناً وقد تفتر أحياناً أخرى حيث تصيبه بحالة من الإرهاق تسبب له مجموعة من الضغوط والإرهاق النفسي على المدى البعيد و قد تخلق أحياناً حالة من عدم الاتزان تفقده التركيز، مما لا يمكنه من إدارة وقته بكفاءة عالية تختلط فيها المهام مع بعضها البعض وتضعف لديه تقدير الأولويات والإصابة بحالة من عدم التخطيط السليم في وقته وتنظيمه بشكل يسمح له بأداء العمل بصورة مرضية.

ولا شك أن ضغوط العمل في ظل تقدم علم السلوك الإنساني لا ترجع إلى سبب واحد وإنما إلى مجموعة من الأسباب والعوامل بعضها يختص بالبيئة التنظيمية والبعض الآخر يختص بالفرد ذاته ومن ثم إذا لم يستطع الفرد استحداث تغير في البيئة التنظيمية والذي يندر أن يتم لذا يتطلب من الفرد إحداث نوع من التغيير في عاداته وأساليب مواجهته ضغوط العمل.

وفيما يلي بعض الافتراضات النظرية عن ضغوط العمل بعضها تنظيمي أي خارجي وبعضها الآخر سلوكي أي داخلي في الفرد:

**أولاً: المسببات التنظيمية لضغوط العمل (عوامل البيئة التنظيمية) (الخارجية):**

١ - إذا زادت صعوبة العمل على العتبة الحسية لقدرة الفرد وإمكاناته على القيام بمهام معينة يشعر بضغوط نفسية بالغة.

٢ - إحساس الفرد بضغوط نفسية لمطالب رئيسه المبالغ فيها أو لأساليب الضغط التي يمارسها عليه أو استبداله.

٣ - عدم وضوح الاختصاصات أو توزيع المهام تؤثر على تمخض مشاعر الفرد بالضغوط الواقعة عليه.

٤ - تعارض أو تناقض الأدوار التي يلعبها الفرد في التنظيم.

٥ - نظام العمل القائم على التنافس الفردي لا الجماعي يؤدي إلى تعرض الفرد لضغوط نفسية بالغة.

٦ - التنافس على موارد العمل المحدودة يؤدي إلى ضعف أدوار بعض الأفراد وتقلص المهام المناطة بهم.

**ثانيا ـ المسببات الذاتية لضغوط العمل (عوامل بناء الشخصية) (الداخلية):**

١ - نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير.

٢ - نقص القدرة على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي مع جماعة العمل والرئيس.

٣ - ازدياد مستوى طموح الفرد عن مستوى قدراته الفعلية.

٤ - ازدياد حدة الصراع على الأدوار دون قدرة حقيقية على أدائها جميعاً بدقة بالغة.

٥ - اختلال العلاقات الإنسانية في البيئة التنظيمية يؤدي ببعض الأفراد إلى الانزواء والانسحاب.

**المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل:**

تتعدد المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل ولعل أهمها:

١. المرتبة (المنزلة) الوظيفية.
٢. تزايد العبء الوظيفي أكثر من طاقة الموظف.
٣. عدم الإحساس بالاستقلالية في أداء أو إدارة العمل.
٤. العمل المؤدى على وتيرة واحدة ( عمل روتيني ).
٥. خطورة العمل.
٦. بيئة العمل المادية .
٧. المسؤولية عن الآخرين في العمل.
٨. تعارض الأدوار(صراع الأدوار).
٩. الإجهاد التام(البدني والنفسي).

**وفيما يلي إيضاح لبعض عناصر ضغوط العمل الموضوعية:**

**أولا ـ المرتبة الوظيفية:**

تشير كل الدلائل في بيئة العمل على أن ازدياد الرضى الوظيفي إنما ينبع عادة من الأعمال التي يتمتع صاحبها بدخل عال مصحوبا بمرتبة عالية وهناك علاقة مضطردة بين الصحة العامة للموظف ونوعية العمل الذي يمارسه، خاصة في الإدارة العليا أما الوظائف التي في أدنى السلم الوظيفي عادة ما تكون سببا لتوليد الشعور لدى الموظفين بعدم الاحترام وتقدير الذات وقد يكون هذا الوضع سببا مباشرا من ازدياد حدة الضغوط على الموظفين.

**ثانيا ـ تزايد العبء الوظيفي أكثر من طاقة الموظف:**

يعتبر العمل عبئا على الموظف عندما يكون أكثر من طاقته ويتضح هذا عند ممارسة بعض الأعمال الصعبة والتي تتطلب جهداً جسمياً كبيراً مع عدم إعطاء الموظف الوقت الكافي للقيام بهذا العمل ولقد دلت كثير من الإحصائيات والدراسات أن هناك علاقة بين اعتلال الصحة العقلية للموظف من جانب وصعوبة العمل وقصر الوقت المخصص لإنجازه من جانب آخر، كما أن المشرفين والمدراء الذين تتطلب أعمالهم قضاء وقتاً أكثر في بيئة العمل خاصة عند ممارسة الاتصالات الهاتفية والاجتماعات ومقابلة العملاء والجمهور يكونون أكثر عرضة لضغوط العمل.

**ثالثا ـ عدم الإحساس بالاستقلالية في إدارة العمل:**

تشير كثير من الدراسات على أهمية الاستقلالية في بيئة العمل وعلى مدى تأثيرها النفسي على الموظف وقد وجد أن هناك علاقة مضطردة بين ما يتمتع بة الموظف من استقلالية وبين مقاييس اعتبار الذات ، وكلما كانت ممارسة الاستقلالية في بيئة العمل أكثر كلما كان اعتبارات الذات أعلى، وتعتبر عدم الاستقلالية أهم المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل نظرا لأن الموظفين في بيئة العمل يكونون تحت مراقبة المشرفين مراقبة دقيقة وصارمة مما يفقد الموظف أي إحساس بالاستقلالية خاصة وأنه ليس جزءاً من التنظيم بسبب عدم مشاركته في إنتاجية أكبر.

**رابعا ـ البيئة المادية:**

تعتبر بيئة العمل المادية من أكثر العوامل تأثيرا على الأفراد وسببا مباشرا من أسباب نشوء ضغوط العمل ومن أمثلة ذلك سوء حالة المباني والحرارة والبرودة أو التغيير المفاجئ لأوقات العمل ، سوء الأجهزة والمعدات أو استخدام تقنية أعلى من قدرات الموظف أو معدات قديمة كثيرة الأعطال مما تسبب بطأ في الإنتاج.

**خامسا ـ الإجهاد التام(البدني والنفسي):**

يعتبر الإجهاد التام من الأنواع الفريدة للضغوط ويحدث هذا عادة للموظفين والمدراء الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور ولعل السبب في ذلك أن طبيعة عملهم قد تكون سبباً مباشراً في ازدياد الضغوط عليهم خاصة عند مقابلة الجمهور الذين قد تكون طبائعهم وأنماطهم الشخصية، ممن يتصفون بالاحتداد أو الغضب أو الفظاظة أو الاندفاعية أو اللاعقلانية أو الإلحاح أو صعوبة الاتصال بهم لعوائق النطق أو اللغة.

**فيما يلي تلخيصاً لأهم ضغوط العمل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.**

تنظيمياً:

- تفويض السلطة.
- إدارة الوقت.
- تنظيم مهام العمل.
- التخطيط.
- العمل على إزالة غموض الدور وصراع الدور.
- حل الخلافات في بيئة العمل.
- تفعيل آلية الاتصال.
- تشخيص المشكلات والعمل على حلها.

- تفعيل قاعدة البيانات وتنويع مصادرها.
- التعامل مع التقنية بموضوعية.
- تدريب وتطوير القوى البشرية.
- الإثراء الوظيفي.
- التوسع الوظيفي.

شخصياً ، سلوكياً:

- الراحة.
- الرياضة.
- التغذية.
- تغيير بعض العادات السلوكية.

نفسياً:

- استعن بمن تثق بهم بطرح مشكلاتك.
- شارك الآخرين وناصرهم على حل مشكلاتهم.
- لا تكبت أحاسيسك تجاه الأحداث المتجددة.
- لا تنعزل عن الآخرين، حاول أن تكون اجتماعياً بشكل متوازن.
- غير اتجاهاتك للأفضل.

**أمراض الضغوط**

١ ـ أمراض القلب.
٢ ـ أمراض نفسية جسدية.
٣ ـ أمراض عقلية.
٤ ـ أمراض أخرى.

**أعراض الضغوط**

١ ـ أمراض القلب.
٢ ـ الكآبة.
٣ ـ التدخين.
٤ ـ زيادة نسبة الكلسترول.
٥ ـ الصداع.

**مصادر الضغوط الشخصية**

١ - عدم الشعور بأهمية العمل.
٢ - طموح محبط.
٣ - الاهتمام.
٤ - مستوى القلق.
٥ - مستوى الانفعال.
٦ - تحمُّل الغموض.
٧ - سلوك النمط.
٨ - أزمة منتصف العمر.
٩ - المشكلات العائلية.
١٠ - المواصلات من وإلى العمل.
١١ - المشكلات المالية.

**مصادر الضغوط في بيئة العمل :- المناخ التنظيمي**

١ - عدم المشاركة.
٢ - المساوئ البيروقراطية.
٣ - الإكراه على الطاعة.
٤ - عدم الاستجابة من قبل الإدارة العليا.
٥ - الثقافة السائدة في المنظمة.

**مصادر الضغوط في بيئة العمل :- الدور في المنظمة**

١ - صراع الدور.
٢ - غموض الدور.
٣ - المسئولية الإشرافية.
٤ - الحدود المكانية.

**مصادر الضغوط في بيئة العمل :- تطوير الكفاءات**

١ - عدم استغلال القدرات.
٢ - إعطاء مسئوليات أكبر.
٣ - ضمان العمل.

٤ ـ طموح لم يتحقق.

٥ ـ النجاح.

**مصادر الضغوط في بيئة العمل :ـ المتعلقة بالعمل**

١ ـ الملل من العمل.

٢ ـ البيئة المادية.

٣ ـ ضغوط الوقت.

٤ ـ متطلبات العمل الهائلة.

٥ ـ كثرة المعلومات.

٦ ـ طبيعة العمل.

**مصادر الضغوط في بيئة العمل : العلاقات بالعمل**

١ ـ سوء العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء.

٢ ـ منافسة شخص آخر.

٣ ـ الضغط الأدبي.

٤ ـ طبيعة العمل.

## الخصائص التنظيمية والعمليات

### السياسات التنظيمية :

- تقويم الأداء غير الملائم أو غير الفعال.
- عدم المساواة في الأجور أو الرواتب.
- السياسات الغامضة أو الاعتباطية.
- قوة العمل المتناوبة.
- تغير مكان العمل باستمرار.
- الوصف الوظيفي المثالي.

### البناء التنظيمي :

- المركزية، المشاركة المتدنية في اتخاذ القرارات.
- زيادة حجم المنظمة.
- اتباع الصيغ الرسمية بإفراط.
- التخصص الدقيق المفرط وتقسيم الموظفين تبعاً لهذه التخصصات.
- التداخل بين الوحدات التنظيمية.

### العمليات التنظيمية :

- الاتصال السيئ.
- التغذية المرتدة السيئة أو غير الملائمة، فيما يتعلق بالأداء.
- الأهداف الغامضة أو المتعارضة.
- التفويض غير الفعال.
- برامج التدريب.

## مطالب العمل وخصائص الدور:

- ظروف العمل.
- الازدحام.
- غياب الخصوصية، أو التنظيمات الشخصية السيئة.
- الحرارة أو البرودة الزائدة.
- الضوضاء.
- عدم وجود الإضاءة الكافية.
- وجود التلوث الكيميائي.

- مخاطر أمنية.
- تلوث الهواء بما في ذلك الإشعاعات.

**العلاقات الشخصية:**

- المشرفون المتهورون أو غير المؤهلين.
- عدم وجود التقدير أو القبول.
- ضعف الثقة.
- التنافس.
- صعوبات في تفويض المسؤوليات.
- الصراع بين وداخل المجموعات.

**مطالب الوظيفة :.**

- العمل المتكرر.
- ضغوط الوقت والمواعيد النهائية لإنجاز العمل.
- المهارات المطلوبة المتدنية.
- المسئولية عن الآخرين.
- البطالة المقنعة.

**خصائص الدور:**

- صراع الدور.
- غموض الدور.
- الدور الذي يترتب عليه زيادة أعباء العمل أو نقصه.
- عدم تجانس الدور مع المكانة الوظيفية.

**الخصائص الفردية والتوقعات :**

- الخصائص الفردية.
- نمط الشخصية "A".
- القلق.
- عدم التسامح في حالة وجود الغموض.
- المرونة الزائدة أو التشدد المفرط.
- الانطواء أو الانبساط الزائد.

**. التوقعات :**

- مهام الوظيفة.
- الترقية العالية أو التخفيض من المرتبة أو الدرجة الحالية.
- الأزمات التي تحصل في منتصف حياة الإنسان العملية.
- الميل إلى الاهتمام.
- عم تلبية الأهداف غير المتوقعة.
- عدم الأمان الوظيفي.

**مصادر ضغوط العمل:**

المصادر المتعلقة بالفرد:

عند الحديث عن مصادر ضغوط العمل لا يمكن أن نتحدث عنها بمعزل عن فهم شخصية الفرد وردود أفعاله تجاه كل المتغيرات التي تمر عليه سواء كان في بيئة العمل أو خارجها ، وقد تكون التركيبة الخاصة بالفرد مصدراً لضغوط العمل ، وبما أن الأفراد لهم شخصياتهم الخاصة خارج بيئة العمل والتي قد تكون مليئة بالإثارة والتعقيد وقد تكون العوامل الوراثية سبباً رئيساً لمصادر ضغوط العمل والتي قد ينقلها الفرد لبيئة العمل فتسبب ضغطاً عليه لعدم التأقلم مع البيئة المحيطة للموروث الاجتماعي الذي عاش به.

إن هناك عوامل كثيرة قد تساهم في إحداث الضغوط على الأفراد في بيئة العمل ويمكن حصرها على النحو التالي:

أولاً: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد.

ثانياً: المصادر النفسية.

ثالثاً: المصادر السلوكية.

**أولاً ـ المصادر المتعلقة بشخصية الفرد:**

شخصية الفرد من أشد المواضيع تعقيداً في مجال دراسة السلوك الإداري لما تتسم به شخصية الأفراد بالغموض والتعقيد ، ونظراً لتعدد العوامل المرتبطة لهذه الشخصية المعقدة وأثر هذا التعقيد في مجال ضغوط العمل. لذا فإن التركيز في الوقت الراهن على هذه الشخصية تحت مسمى: ١ـ مفهوم الذات ، ٢ـ نمط وسلوك الشخصية (أ) ، و(ب) ، ٣ ـ الشخصية القلقة ، ٤ ـ مركز التحكم.

**١ ـ مفهوم الذات:**

يقصد بمفهوم الذات اتجاهه ومفهومه عن ذاته ويمثل مفهوم الذات إدراكنا الشخصي لذواتنا والتي قد لا تنطبق مع النظرة من قبل الآخرين لذا تزداد حاجة الإنسان لتنمية شعوره بالثقة والاعتبار وتقدير الآخرين لمهارته لكي يثير إعجابهم ويصبح مديراً متفوقاً.

إن مفهوم الذات مفهوم معقد من حيث التكوين ومن حيث التأثير على سلوك الأفراد لذا يمكن أن نقسم مفهوم الذات إلى ستة أنواع هي:

**ـ الوعي بالذات. ـ القيمة الذاتية. ـ حب الذات. ـ تقدير الذات. ـ الثقة في الذات. ـ احترام الذات.**

لذا نجد أن مفهوم الذات بناءً على ما سبق من مكونات ووصف للذات يعتبر خطاً متصلاً من الايجابية المتناهية إلى السلبية المنحدرة ومفهوم الذات يتطور على مدى السنين من خلال المؤثرات التي تمر عليه والتوجيهات التي يتلقاها من الآخرين على اختلاف مستوىاتهم ومستوى العلاقة بها.

**٢ ـ نمط السلوك الشخصية (أ)، و (ب):**

يعود استخدام هذا المصطلح إلى (فريدمان ورزنمان) وبالنسبة لنمط الشخصية (أ) فإنه يتميز بالطموح والإقدام والجراءة ويتحدث بانفعال ويطلب من الآخرين الاستعجال بتنفيذ أمره وهو يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن. ونجده مشغولاً دائماً بالمواعيد المقررة لإنجاز الأعمال، وبالرغم من دقته وإنجازه فإنه غيور ويكره الانتظار كما أنه في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

أما فيما يتعلق بالشخصية (ب) فإنه ليس لديه أي نمط من الأنماط السابقة على أنه لا يعني أن نمط الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية بالأداء بل أنهم يمكن أن يكونوا كذلك والاختلاف الأساسي بين النمطين يتمثل في أن نمط الشخصية (أ) شخصية تسابق الزمن بينما (ب) يعمد إلى إيقاع منتظم : ولقد حاول ( لوثانس ) أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) ، و(ب) من خلال وصفه لسلوك كل منهما كما هو موضح بالشكل .

**الجدول (١): الفروق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)***

| نمط الشخصية ( أ ) | نمط الشخصية ( ب ) |
|---|---|
| ـ مستعجل دائماً. | ـ ليس في عجلة من أمره دائماً. |
| ـ يمشي بسرعة. | ـ متأن في مشيته. |
| ـ يأكل بسرعة. | ـ يستمتع بوقته دون إحساس بالذنب. |
| ـ غير صبور بسبب ضياع الوقت. | ـ صبور ولا يؤنب نفسه كثيراً على ضياع الوقت. |
| ـ يعمل شيئين في أن واحد. | ـ ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال. |
| لا يستمتع بوقت الفراغ. | ـ يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب. |
| مشغول بالأرقام. | ـ ذو أسلوب لطيف في الحياة. |
| ـ يقيس النجاح بالكمية. | ـ لا يهتم بالوقت. |
| شديد وعنيف. | |
| ـ منافس. | |
| ـ يشعر دائماً أنه تحت ضغط الوقت. | |

**التمرين: يبين أنماط الشخصية ( أ ) و ( ب ) وعلاقتها بالضغوط❖**

فيما يلي (٢٠) عبارة حدد مدى درجة انطباق كل عبارة عليك وذلك باختبارك واحدة من بين الإجابات التالية:

(٥) عادة (٤) غالباً (٣) أحياناً (٢) ليس كثيراً (١) نادراً.

ضع الأرقام التي تمثل الإجابات ( ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ) على الخط الموجود أمام كل عبارة:

( ـــــــ ) ١ . أعمل بأسرع قدر ممكن.

( ـــــــ ) ٢ . أعمل في أيام الراحة.

( ـــــــ ) ٣ . أضع لنفسي موعداً نهائياً قصيراً لإنجاز عمل ما.

( ـــــــ ) ٤ . أستمتع بالعمل أكثر من أي أنشطة أخرى.

( ـــــــ ) ٥ . أتكلم وآكل بسرعة.

( ـــــــ ) ٦ . أضع لنفسي معايير عالية جداً وأعمل بشدة من أجل تحقيق هذه المعايير.

( ـــــــ ) ٧ . أستمتع بالتنافس، فأنا أعمل أو ألعب من أجل الفوز، أنا لا أحب أن أخسر.

( ـــــــ ) ٨ . أترك الغداء (الأكل) أو آكله بسرعة عندما يكون هناك عمل أريد أن أقوم به.

( ـــــــ ) ٩ . دائماً في عجلة من أمري.

( ـــــــ ) ١٠ . أعمل أكثر من مهمة (شغلة) في وقت واحد.

( ـــــــ ) ١١. لا يفارقني الغضب.

( ـــــــ ) ١٢. أصبح عصبياً أو قلقاً عندما أضطر إلى أن أنتظر.

( ـــــــ ) ١٣. أقيس الإنجاز والتقدم على أساس الوقت والأداء.

( ـــــــ ) ١٤. أكلف نفسي إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً.

( ـــــــ ) ١٥. أشعر أن ما حصل في حياتي قد حصل بالقضاء والقدر.

( ـــــــ ) ١٦. أتلقى النقد على أساس أنه استهانة بقدراتي.

( ـــــــ ) ١٧. أحاول أن أتفوق على زملائي في العمل.

( ـــــــ ) ١٨. أصبح غاضباً عندما يجب أن يتغير روتيني أو طريقة حياتي المعتادة.

( ـــــــ ) ١٩. أحاول أن أعمل الشيء الكثير في أقل وقت.

( ـــــــ ) ٢٠. أقلل من شأني أو من شأن إنجازاتي.

( ـــــــ ) المجموع:

| |
|---|
| اجمع الأعداد ( ١ـ ٥ ) التي تمثل إجاباتك للعشرين عبارة السابقة سيتراوح معدل درجاتك بين ٢٠ ، ١٠٠ بعد ذلك ضع ( × ) على الخط المتقطع في المكان الذي يعبر عن درجتك. |
| ١٠٠ ٨٠ ٦٠ ٤٠ ٢٠ |
| شخصية أ ، ، ، ، ، شخصية ب |

٣ ـ **( الشخصية القلقة ):**

يمثل القلق نوعاً من الأمراض النفسية خاصة العصابية منها والتي تمثل اضطراباً في شخصية الإنسان وتجعله قلقاً بصفة دائمة بحيث تقل لديه حالات الرضى والسعادة.

ومع أن الناس جميعاً قد يصابون بحالة من الخوف والقلق إلا قليلاً منهم هم الذين ينطبق عليهم الشخصية القلقة وقد حدد رتشارد سوين عدة أنواع من القلق هي :

- الخوف يصدر من الخطر الناشئ بينما القلق يكون منتشراً وغير مرتبط بموقف معين.
- استجابات الخوف تنتهي بعد انتهاء الموضوع بينما القلق قد يدوم لفترة أطول.
- الخوف يحفز للتصرف مع الموضوع المخيف بينما القلق الشديد يحدث الاضطراب والاختلال ويؤدي إلى أنواع من السلوك باستجابات غير مناسبة.

٤ ـ **مركز التحكم:**

يعرف مركز التحكم أنه اعتقاد الفرد لكل ما يحدث له من أحداث في حياته إنما هي محكومة بتصرفاته أو أنها خاضعة لعوامل خارجة عن إرادته مثل الحظ والصدفة.

وقد أشير إلى أن مركز التحكم لدى الإنسان بين درجة عالية من السيطرة الداخلية ، ودرجة عالية من السيطرة الخارجية فالذي تسيطر عليهم عادة التحكم الخارجي إنما يعتقدون أن ما يتعرضون له خارج عن إرادتهم نتيجة لعوامل خارجية بينما يشعر الذين تسيطر عليهم عادة التحكم الداخلي أن باستطاعتهم التأثير على ما يحدث له.

# تمرين على مركز التحكم

فيما يلي خمس عبارات الرجاء وضع الدرجة المناسبة على الخط الموجود أمام كل عبارة والتي تعبر فيها على مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة.

(موافق) (محايد) (غير موافق)

١ ٢ ٣ ٤ ٥

( ــــــــ ) ١. إن النجاح في الحياة يعتمد على الشخص الجاد بدلا من اعتماده على الحظ والمصادفة.

( ــــــــ ) ٢. أنا الذي أقرر ما الذي أعمل ، وما الذي أقول بدلاً من أن أسمح للأشخاص والمواقف أن تؤثر في وتملي على تصرفي.

( ــــــــ ) ٣. إن الترقي والتقدم في العمل يعتمد على العمل الجاد بدلاً من الاعتماد على الشخص الذي تعرف.

( ــــــــ ) ٤. أنا الذي أقرر ما الذي يحدث في حياتي بدلاً من أن أكون تحت رحمة الأشخاص الآخرين والظروف.

( ــــــــ ) ٥. إن الطلبة هم الذين يحددون الدرجات التي يحصلون عليها وذلك من خلال جهودهم بدلاً من كون الأساتذة هم الذين يحددون درجات الطلاب.

( ــــــــ ) المجموع الكلي

اجمع الدرجات وضعها أمام جملة "المجموع الكلي" وسوف تكون درجاتك من ٥ — ٢٥.

ضع المجموع الكلي للدرجة على الخط أدناه وذلك بوضع علامة (×) على النقطة التي تعبر عن درجتك.

داخلي : ٥ ١٠ ١٥ ٢٠ ٢٥ خارجي

- ما هو تفسيرك لهذه الدرجة ؟.
- ما الذي تعلمته من هذا التمرين ؟

**ثانياً : المصادر النفسية ( معالجة الظروف في بيئة العمل ) :**

تعتبر الأسباب النفسية من أشد الأمراض المتشعبة وهي السبب الرئيسي في ضغوط الأعمال ، ويمكننا أن نعرف المصادر النفسية بأنها مجموعة الأحداث والمواقف التي تنشأ نتيجة التفاعل المعقد بين الفرد والبيئة ومدى إدراكه للأحداث وردة الفعل لها.

ولما كانت المصادر النفسية مسببة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة فإننا سنستعرض أهم أسباب مصادر الضغوط النفسية :ـ

**١ ـ التكيف:**

يعتمد التكيف على قدرة الإنسان للتفاعل مع البيئة التي يحيط بها وأن يغير سلوكه تبعاً للبيئة التي يعيش فيها.

فالبيئة التي يعيش بها الإنسان لا تعرف الاستقرار بل هي في تغير تام وتمر بها أحداث متتابعة قد تكون بطيئة وقد تكون سريعة وقد يكون بعضها مفاجئاً ، ولذا فإن هذه الأحداث المتعددة تؤثر سلباً أو إيجاباً مع كل الأحداث التي تمر به وتفرغ عليه نوعاً من التكيف معها مهما بلغت حدتها والأمثلة على ذلك كثيرة مثل العلاقات مع بيئة العمل والخلافات الزوجية ومحدودية الدخل، وبصفة عامة يمكن القول إن تكرار الحوادث مع الإنسان وصعوبة تكيفه معها تعتبر سبباً رئيسياً لأسباب الضغوط سواء كانت في بيئة العمل أو خارجها.

**٢ ـ الإحباط:ـ**

يحدث الإحباط عندما يواجه الإنسان مجموعة من العقبات تقف في سبيل ترقيه وتقدمه في بيئة العمل أو في إشباع حاجاته ورغباته ولقد ينشأ الإحباط من عدة مصادر هي:

أ ـ **الحالة الاقتصادية:** عدم كفاءة الدخل بما لا يسمح لتحقيق توفير الحاجات الضرورية أو فقدانه في حالة الفصل من الوظيفة.

ب ـ **الحالة المرضية:** مثل العاهات التي تعوق الفرص بدون تحقيق طموحه.

ج ـ **الظروف الاجتماعية:** والتي تتمثل في القوانين والقواعد والعادات والأنظمة التي تسنها المجتمعات واتجاهات التحيز أو التعصب عند الناس.

د ـ **الظروف المهنية:** وهي ظروف العمل ومتطلباته كالترقية ولوازم العمل وعدم تطابق الوظيفة مع المؤهل أو المهارة.

و ـ **العلاقة بين الأشخاص:** وذلك عندما تكون تلك العلاقة قائمة على التنافس الحاد أو الجاد وعدم فهم الآخرين للشخص أو عدم مشاركته لهم أو التعاون معهم.

كل العناصر السابقة تخلق لدى الفرد استجابة للإحباط لشعوره بأن هناك قوة تحبطه وتعيقه من تحقيق أهدافه وعند التحدث عن الإحباط في بيئة العمل فإننا نتحدث عن اللوائح والأنظمة التي تسود في المنظمات التي يعمل بها الفرد خاصة الأنظمة البيروقراطية فيها حيث يشعر كثيرٌ من الأفراد أن وظائفه قد لا تمس تخصصاته بأي صفة.

**ثالثاً: المصادر السلوكية:**

تعتبر المصادر السلوكية أحد روافد الضغوط الرئيسية في بيئة العمل وهذه المصادر تركز على سلوك الفرد وتصرفاته بوعي أو بغير وعي حيث تؤدي هذه التصرفات إلى تفاقم مشكلات الضغوط لديه وازدياد حجمها وخطورتها ومع أن هذه المصادر متعددة ومتنوعة فإننا سنركز على نوعين هما :

**١ ـ سوء إدارة الوقت:**

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل حيث لا يستطيع الفرد تنظيم وقته حتى في ظل غياب أعباء العمل ومع أن أعباء العمل سبب من أسباب الضغوط وقد يتضمن عنصر الوقت وإدارته عدم قدرة الموظف سواء كان رئيساً أو مرؤوسا على الالتزام والوفاء في الوقت المتاح له أو بسبب عدم قدرته على تنظيمه أو بسبب عدم وجود الوقت الكافي أو هذا وذاك لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بالضرورة لزيادة أو نقصان المهام الموكلة له وإنما تعود أصلاً إلى الشخص ذاته لعدم قدرته على تنظيم الوقت.

إن مفهوم الوقت مفهوم شخصي وبالتالي فإن طريقة قضاء المرء لوقته في العمل إنما هي تعبير صادق عن شخصية الفرد وأسلوب تعامله وطريقة معالجته للأعمال التي توكل إليه، ولذا يجب أن نعمل في الوقت المتاح لنا ولا نضيع أي دقيقة منه وبالتالي نستطيع أن نقوم بالعمل على الوجه الأكمل. إن الأسئلة التالية تعتبر أكثر الأساليب مضيعة للوقت في حياة الموظف والتي تم تصنيفها إلى ثلاث فئات هي : أنت ومهامك ، أنت وذاتك، أنت والآخرين.

**٢ ـ الصراع الشخصي:**

في بيئة العمل نجد أن العمل يسير جزءاً كبيراً من حياتنا فنحن نقضي ما بين سبع أو ثمان ساعات في اليوم وخمسة أيام في الأسبوع أي أننا نقضي ساعات طوال في بيئة العمل ومعنى ذلك أننا نقضي وقتاً طويلاً في التعامل مع الآخرين، وبعض الأشخاص الذين نعمل معهم نشاطرهم نشاطاتنا واهتماماتنا وبالتالي نكون معهم صداقات جيدة أما البعض الآخر نختلف معهم كثيراً لوجود مصالح متعارضة معهم ولذا فإن علاقات العمل من الأهمية بمكان فقد تكون مصدر للرضا أو قد تكون مصدراً للضيق الشديد وعدم الرضا عند الأشخاص تنشأ عنه الصراعات والخلافات والتي تعتبر من الأمور الشائعة في بيئة مهما كانت

بسيطة وهي مظهر من المظاهر التي يستحيل تفاديها ، وهناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى حدة الصراع في بيئة العمل بعضها مرتبط بالمنظمة نفسها مثل التنافس على المصادر سواء كانت مادية أو بشرية أو عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بينما الآخر يتعلق بالعلاقات الشخصية في بيئة العمل حيث تتضمن هذه العلاقات الصلة بالزملاء سواء كانوا مرؤوسين أو مشرفين، ونظراً لتعدد الصراعات في بيئة العمل فإننا سنكتفي بنوعين منها:

**أ - الصراع مع المديرين:**

يستلزم نطاق الإشراف أن يكون الموظف تحت رقابة شخص معين وهذه المسئولية ما تكون واضحة المعالم مثل مسئولية الموظف مع المدير لذا تستلزم هذه المسئولية وجود إشراف مباشر من المدراء على الموظفين بإعطائهم مجموعة من التعليمات والأوامر لا بد من التقيد بها وفي ظل هذه القيود من قبل المدراء تعني مصدراً من مصادر الصراع في بيئة العمل وبالتالي تعتبر مصدراً من مصادر الضغوط في بيئة العمل ، ولا بد للعاملين من الانصياع لهذه الأوامر والتعليمات ، وقد يكون سوء الفهم من عدم وضوح الأدوار لدى المرؤوسين أن يحدث نوعاً من التمرد على هذه الأوامر والتعليمات مما يؤدي إلى نشوب خلاف مع المرؤوسين وقد يكون عدم وضوح الدور بالنسبة للمدير بعدم قيامه بمسئولياته على الوجه الأكمل وعدم تقيده بقواعد العلاقة بينه وبين المرؤوسين سبباً في ذلك.

**ب - الصراع مع الزملاء:**

إن طبيعة الصراع مع الزملاء طبيعة حتمية يفرضها البقاء لوقت أطول مع بعضهم البعض سواء كان ذلك في بيئة العمل أو في النواحي الاجتماعية أو في المناسبات الاجتماعية لمن هم في نفس المكانة الوظيفية لذا فإن العلاقات الجيدة في بيئة العمل تساعد إلى حد كبير في تقليل الضغوط المرتبطة بالعمل، وعلى العكس فإن العلاقات السيئة تعد في ذاتها مصدراً من مصادر الضغوط، وكلما كانت العلاقات جيدة في بيئة العمل فإنها تخلق نوعاً من التكامل بينهم في بيئة العمل أما إذا كانت هذه العلاقة تنافسية وغير متوازية فإنها تخلق بيئة غير سوية و هذا الصراع مع الزملاء قد يعطل أداء العمل وتحويله للآخرين وقد ينشأ عن هذه الخلافات أن بعض الأفراد يفترض لنفسه مركزاً أو مكانة وظيفية لا يعترف بها الطرف الآخر أو قد لا يتقبلها حيث يفترض بعض الأفراد أنهم لديهم أفضلية على زملائهم الآخرين إما بسبب الفروق العمرية أو المؤهل على أن أهم مصادر الصراع بين الزملاء في العمل عندما يحاول بعض الموظفين لعب دور ما يسمى "بدور قوي" على الزملاء، وقد لا يقبل كثير من الموظفين هذا الدور لذا تنشأ الصراعات بين الزملاء لاعتقادهم أنهم إنما يملكون نفس الصفات.

## الحالة الدراسية : الصراع مع الزملاء

يبلغ أحمد العلي من العمر ٢٨ عاماً وهو يعمل في أحد الإدارات الحكومية منذ سنة تقريباً وهو يعمل مع ١٢ زميلاً له في العمل بنفس المستوى الوظيفي وبنفس الدرجة ويتمتع بعلاقات جيدة معهم باستثناء صالح الأحمد والذي يبلغ من العمر ٥٤ عاماً وهو أقدم موظف بهذه الإدارة يعتبر هذا الشخص دفاعياً وعدوانياً كما أن زملاءه يفضلون الانحياز إلى جانبه على أنه بعد فترة قصيرة من انضمام أحمد إليهم استطاع أن يقيم علاقات جيدة مع محمد وهو أحد أصدقاء صالح وفي البداية كانت العلاقة بين أحمد وصالح تبدو جيدة وكأنها ودية لكن بعد مضي أشهر توقف صالح عن الاتصال بأحمد ولم ير أحمد العلي سبباً ظاهراً لهذا السلوك واستمر هذا الموقف عدة أيام حتى قابل صالح زميله أحمد وانفرد به جانباً وأخبره أنه من الواضح أن لديه مشكلة وأنه أي أحمد يشعر بأنه كان غير مهذب ولا يقدم العون إلى أحد ولقد فوجئ أحمد العلي بردة فعل صالح لا سيما وأنه غافل عن وجود أي مشكلة بينهما كما أنه لا يذكر أي موقف يقود صالح إلى تكوين هذا الرأي، ونتيجة لهذه المواجهة أصبح أحمد العلي مقهوراً وذليلاً في العمل ويحاول أن يتجنب أي اتصال بصالح كلما كان ذلك ممكناً وبالتدريج أصبح سلوك صالح أكثر عدوانية تجاه أحمد بل انه لم يقف عند هذا الحد بل أشرك زملاء آخرين في الصراع في محاولة منه لجذبهم لصالحه وفي هذه الفترة تم إبلاغ أحمد عن طريق أحد الزملاء بأن صالحاً قد أبلغ كل شخص في العمل بأنه كان مضطراً إلى تلفظ بعض الكلمات على أحمد ذلك بسبب سلوكه غير أن هذا الأمر لم يتوقف عند هذا الحد فقد صار صالح ينتقد عمل أحمد عند كل الزملاء وبشكل منتظم كما أن صالحاً أقام عدداً من المناسبات الاجتماعية ولم يدع أحمد العلي. أما بالنسبة لمحمد الذي يعتبر صديقاً للاثنين فقد وضع في موقف حرج حيث انه كان يحاول المحافظة على صداقة الطرفين من خلال العمل معهما في مناسبات مختلفة والاجتماع معهما بصورة متصلة وأخيراً لجأ أحمد العلي إلى المدير طالباً منه إبداء النصيحة بالكيفية التي يستطيع من خلالها معالجة الموقف، ولسوء الحظ فإن نصيحة المدير التي قدمها لأحمد كانت تتمثل بأنه تظاهر بأنه لم يحدث شيء وواصل العمل بشكل طبيعي هذه النصيحة لم تقدم أي حل فقد استمرت المشكلة وبقي أحمد العلي في موقف صعب وغير سار في العمل.

أسئلة :

- هل كان التصرف أحمد مناسباً في معالجة الموقف ؟.
- ما هو التصرف الآخر الذي كان بإمكان أحمد أن يسلكه للتعامل مع الموقف ؟.
- هل تعتقد أن نصيحة الإدارة لأحمد كانت ملائمة لحل الموقف ؟.
- كيف كان بإمكان الإدارة أن تستجيب لطلب أحمد بشأن النصيحة ؟.

## أسئلة للمناقشة

١ ـ أعط تعريفاً مناسبا لضغوط العمل بأسلوبك الخاص:

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٢ ـ بين أهم أعراض الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل ؟.

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٣ ـ تحدث عن أهم مصادر الضغوط الشخصية في بيئة العمل ؟.

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٤ ـ تحدث عن عوامل البيئة التنظيمية ( الخارجية ) المسببة لضغوط العمل ؟

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٥ ـ بين أهم آثار المصادر النفسية المسببة للضغوط ؟

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

# إدارة الوقت

## مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل

مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل

٣

**الجـــــدارة:** تحديد أهم مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل.

**الأهـــــداف:** عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على:

- تحديد مصادر الضغوط المتعلقة بثقافة المنظمة.
- معرفة أثر طبيعة الوظيفة على ضغوط العمل.
- معرفة دور أعباء العمل بزيادة الضغوط.
- تحديد دور الإحباط الوظيفي والمتمثل في غموض الدور وصراعه كعامل مؤثر في ضغوط العمل.
- معرفة دور العملية التنظيمية في التأثير على ضغوط العمل.
- الربط بين ظروف العمل المادية وضغوط العمل.
- تحديد دور التغيير في بيئة العمل كسبب من أسباب الضغوط.

**الوقت المتوقع للتدريب: عشر ساعات**

**الوسائل المساعدة:**

- ملف عرض بور بوينت.
- فيديو بروجكتر.
- شرائح شفافة.
- سبورة وأقلام.

**محتويات الوحدة:**

**أولاً ـ ثقافة المنظمة :ـ**

١ـ فلسفة المنظمة.

٢ـ بناء المنظمة.

٣ـ قواعد السلوك السائدة في المنظمة.

**ثانياً ـ طبيعة الوظيفة :**

١ ـ الفئة الوظيفية.

٢ ـ المكانة الوظيفية.

**ثالثاً ـ عبء العمل :**

١ ـ عبء العمل الزائد.

٢ ـ عبء العمل الناقص.

**رابعاً ـ الإحباط الوظيفي :**

١ ـ غموض الدور.

٢ ـ صراع الدور.

**خامساً ـ العمليات التنظيمية :**

١ ـ طبيعة الإشراف.

٢ ـ اتخاذ القرارات.

٣ ـ الدوافع.

٤ ـ الاتصال.

٥ ـ تقويم الأداء.

**سادساً ـ ظروف العمل المادية :**

١ ـ الضوضاء ، الضوء ، درجة الحرارة.

٢ ـ تصميم المكتب.

**سابعاً ـ التغيير في بيئة العمل.**

**تمهيد :.**

سبق أن تحدثنا في الوحدات السابقة عن أهم الصعوبات التي تواجه الأفراد في بيئة العمل كضغوط شخصية تقع عليهم حيث تم تصنيفها إلى عدة أسباب ومسببات من الصعب جداً إيجاد نموذج يتفق عليه في تصنيف ومعالجة أسباب ضغوط العمل فمن الباحثين من يؤكد على التركيز على سبب معين لأحد الأسباب الرئيسية بينما يغفله كثير من الباحثين إغفالاً تاماً ولأن مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة تعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في إدارة الوقت ويمكن القول إن من أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هي:

- ثقافة المنظمة.
- طبيعة المنظمة.
- عبء العمل.
- الإحباط الوظيفي.
- العمليات التنظيمية.
- ظروف العمل المادية.
- التغيير في بيئة العمل.

وسيتم شرح هذه المتغيرات وإبداء أسبابها ومدى تأثيرها على المنظمات على النحو التالي :.

**أولا ـ ثقافة المنظمة :**

إذا كان للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن الآخرين فإن لمنظمات العمل التي يعمل بها الأفراد أيضاً شخصيتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى والتي لها دور أساسي في زيادة أو نقص ضغوط العمل التي تصيب الأفراد داخل هذه المنظمات ، هذه الشخصية التنظيمية هو ما يطلق عليها بمفهوم ثقافة المنظمة.

إن تعريف الثقافة التنظيمية وإن اختلف المؤلفون فيما بينهم فإن هذه التعريفات تنظر إلى أن القيم هي الجوهر في الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في المعتقدات السائدة في أي تنظيم كان وتحدد ما هو مقبول وما هو مهم وما هو غير مهم.

فلذا فهي تشكل الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم من أجل تقييم المواقف والتصرفات والأشياء والناس الذين هم بداخل المنظمة ، وهذه القيم التي ينقلها الأفراد من خلال ما يسمى بالتنشئة الاجتماعية التي لها دور أساسي في التأثير على الأفراد ، وهي التي تحدد الدور الذي يلعبه الفرد في عمله وطريقة تعامله مع الغير داخل المنظمة.

إن المنظمات تتوقع من الأفراد العاملين بها أن يتبنوا كل القيم التنظيمية السائدة بها ويعكسونها في سلوكهم ، وإذا لم يستطع الأفراد تبني هذه القيم والتي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا فإن هذا يعني حدوث فجوة بين الطرفين والتي قد تجد تعارضاً بين القيم التي يؤمن بها الأفراد والقيم التي تؤمن بها المنظمة.

وإذا كانت المتغيرات والممارسات التي قد تؤثر عليها الثقافة التنظيمية وهي كثيرة متشعبة فإنه يصعب حصرها جميعاً لذا نجد أنه من المهم أن نشير إلى أهم هذه المتغيرات والتي لها علاقة قوية بضغوط العمل وهي:-

١- فلسفة المنظمة. ٢- بناء المنظمة. ٣- قواعد السلوك السارية في المنظمة.

**١ - فلسفة المنظمة:**

تعد فلسفة المنظمة من أهم الأمور التي يمكن أن تلاحظ بسهولة وهي التي تعكس لنا ثقافة المنظمة حيث تكون هذه الفلسفة في الغالب متمثلة في أهداف المنظمة وغاياتها وفي الطريقة التي تتبعها في تحقيق أهدافها وهي التي تسمى في العرف الإداري بالسياسات والاستراتيجيات.

إن سمعة المنظمة تتمثل في الطريقة التي تعامل بها موظفيها والتي سوف تعطينا دلالات على فلسفتها فيما يتعلق بمعاملاتها للقوى الموجودة بها. هذه الطريقة من فلسفة المنظمة الإدارية تظهر واضحة في السياسات والإجراءات وكذلك التصرفات التي تتبناها المنظمة في عملها اليومي ولهذا فإن ردود الفعل التي تصدر عن الموظفين والدرجة التي يتفقون فيها مع درجة فلسفة المنظمة تعتبر أمراً مهما للثقافة التنظيمية الملائمة ويتضح ذلك جلياً في فلسفة المنظمة وتبنيها مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو قد نلاحظه في حالة اختيار الأفراد على أساس أهداف المنظمة وليس بناءً على رغبتهم الشخصية ، ولذا يمكن القول بأن فلسفة المنظمة في هذه الحالة غير سليمة وأنها سوف تترك آثاراً سلبية على المنظمة.

إن عملية الاختيار للموظفين وطريقة تعامل المنظمة معها ما هو إلا دليل على تأثير فلسفة المنظمة على أفرادها وبالتالي تشكل نوعاً من الضغوط التي يتعرضون لها.

**٢ - بناء المنظمة:**

إن بناء المنظمة ما هو إلا انعكاس آخر من ثقافة المنظمة التي تؤثر في ضغوط العمل ، وبناء المنظمات يعبر عنه عادة بفلسفتها وهي التي تمثل جزءاً من ثقافتها حيث إنه يمثل إطاراً تتحدد من خلاله العلاقة الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لكل فرد منهم في المنظمة.

ومن أمثلة ذلك إيمان المنظمة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات للخطوات التي سوف تساعدها في استخدام أسلوب اللامركزية الذي يتيح للعاملين في المستويات الإدارية المتوسطة حرية التعرف على الموارد المتاحة لهم من القوى العاملة.

ويمكن لأي منظمة أن تستجيب من خلال الوحدات الإدارية الموجودة بها بسرعة لكل المواقف التي تحتاج إلى قرارات سريعة حيث تساعد الأفراد على إظهار الحماس لتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وبالمقابل إذا كانت الإدارة العليا في التنظيم ترغب في أن تحتفظ بالقرارات تحت تصرفها فإنها تعمد إلى الأسلوب المركزي في اتخاذ القرار.

وبصفة عامة يمكننا القول بأن مواقع الأفراد ضمن الهيكل التنظيمي يحدد نوع مسببات الضغوط له فالإداري في مستوى الإدارة العليا يتعرض للضغوط الخارجية إضافة إلى بيئة عمله بينما يعاني العاملون في الإدارة الوسطى من صراع الأدوار أما ازدياد نسبة الشكاوي عند المستوى الأدنى من التنظيم فهو نتيجة عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تعمل لصالحهم.

**٣ ـ قواعد السلوك السارية في المنظمة:**

إن ثقافة المنظمة تشكل إلى حد كبير قواعد السلوك السارية بها ذلك أن هذه الأخلاق والأعراف التنظيمية إنما تعد انعكاسا للقيم السائدة بها والتي تعمل بموجبها ولذا فإن التزام الأفراد في التنظيمات إنما يعبر عن التزام حقيقي بأعراف المنظمة وهو من الصفات الصحية في البيئة التنظيمية وهو بدوره يحقق للتنظيم فائدتين هما : المحافظة على الاستقرار المالي وقدرتها على النمو.

إن كثيراً من المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة تضع قواعد خاصة بالسلوك تبين من خلالها السلوك المقبول لدى المنظمات وضرورة التزام الأعضاء بهذا النوع من السلوك وقد تضع أحياناً بعض القواعد المنظمة للسلوك والتي يصعب تفسيرها والتي قد لا تراعي الفروق الفردية بين الموظفين وظروفهم الشخصية "ومثال ذلك التأخر عن الدوام لمرة واحدة رغم أن هذا النوع من الموظفين عديم التأخر وقد يتعرض للمساءلة والحساب". هذا النوع من القواعد والسياسات قد تعرض كثيراً من الموظفين لكثير من الضغوط خاصة عندما يشعرون أنه لا تميز بينهم حسب إمكاناتهم وظروفهم ولذا نجد أن كثيراً من الموظفين دائماً يسعى للبحث عن منظمة أخرى إذا شددت قواعد السلوك وهددت المنظمات بالعقوبات.

ومن المفيد ذكره أن نظام الخدمة المدينة في المملكة العربية السعودية ولوائحه التنظيمية قد نصت على أن الواجبات التي يجب أن يلتزم الموظف شملت جانبين هما: السلوك والتصرفات المرغوب فيها. وثانياً الأفعال والسلوك التي يجب على الموظف أن يمتنع عنها.

| الجدول ( ١ ) الواجبات التي يجب أن يلتزم بها الموظف السعودي | |
|---|---|
| **الواجبات التي يجب اتباعها** | **الواجبات التي يجب الامتناع عنها** |
| ▫ أداء مهام الوظيفة.<br>▫ تنفيذ أوامر الرؤساء.<br>▫ احترام الرؤساء.<br>▫ مراعاة آداب اللياقة.<br>▫ الترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة. | ▫ توجيه النقد أو اللوم للحكومة.<br>▫ إفشاء الأسرار الوظيفة.<br>▫ إساءة استعمال السلطة.<br>▫ استغلال النفوذ.<br>▫ قبول الرشوة أو الهدايا.<br>▫ الجمع بين الوظيفة والعمل الخاص.<br>▫ الجمع بين وظيفتين. |

### ثانيا : طبيعة الوظيفة :

تعد الوظيفة مصدراً من مصادر الرضى والضغوط في العمل لدي الأفراد لما تتصف به الوظيفة من مجموعة من الصفات التي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى سواء كان بالنسبة لفئة الوظيفة أو المكانة التي تتيحها لشاغلها علماً أن طبيعة الوظيفة والحيوية التي تصفيها على الأفراد العاملين بها لها ثلاثة جوانب ذات علاقة بالوظيفة هي:

- الفئة الوظيفية
- المكانة الوظيفية
- عبء العمل

**١ ـ الفئة الوظيفية:**

عند التأمل لعدد من الوظائف في كثير من المنظمات نجد أن هذه الوظائف متباينة فيما بينها من حيث مهامها والمواصفات التي تميزها والتبعات التي تلقيها على من يشغلها ونجد هذا التباين أشد وضوحاً داخل الفئات نفسها من حيث المواصفات والشروط فالذي يعمل في موقع إداري رفيع يختلف عن الموظف العادي. لذا نجد أن العلاقة بين ضغوط العمل والفئات الوظيفية موضع اهتمام من قبل كثير من الباحثين في هذا المجال فنجد إحدى الإحصائيات تشير إلى أن أغلب أسباب الوفاة للموظفين كانت نتيجة لضغوط العمل من حلال الوظائف التي يشغلونها.

٢ ـ المكانة الوظيفية:

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية والتي لها علاقة مباشرة بالجمهور. فكلما كان الموظف له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في اتخاذ القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيراً منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملون بها. على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستوىات الإدارية العليا بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء.إن الوظائف ومكانتها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عدداً من المسئوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها.

**ثالثا. عبء العمل:**

تختلف طبائع البشر في تحمل أعباء العمل حيث إن هذه الصفة تختلف من شخص إلى آخر إذ يميل بعض الناس إلى الأعمال التي تفرض طبيعتها إثبات الذات والتحدي والتجديد وهذا النوع من الأعمال نجد أصحابها مشغولين بدرجة كبيرة من الإنهاك كما أن هذا النوع من الأعمال تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم وتجدهم في الغالب سعداء فيما يقومون به خاصة عندما تكون هذه الأعمال ذات طابع يزيد الضغوط عليهم.

ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل فأننا سنستعرض نوعين منها هما:

- عبء العمل الزائد.
- عبء العمل الناقص(البطالة المقنعة).

١ـ عبء العمل الزائد:

إن زيادة الأعباء الوظيفية على الإنسان تكون سبباً في زيادة مصادر الضغط عليه لما يترتب على ذلك من كثرة الأخطاء وتدني مستوى الصحة لدى الموظف. لذا يعتبر هذا العمل عبئاً ثقيلاً على الفرد خاصة عندما تفوق مطالب العمل طاقته وإمكانياته وقد يعود هذا أيضا إلى طبيعة الأعمال التي تتطلب سرعة في الإنجاز في أوقات محددة فيتعرض الموظف إلى حالة من الارتباك والقلق وازدياد الضغط عليه مما لا يمكنه من أخذ أوقات للراحة بسبب قضائه وقتاً طويلاً في إنجاز الأعمال المطلوبة.

٢ ـ عبء العمل الناقص ( البطالة المقنعة ):

إذا كان عبء العمل الزائد الذي يفوق طاقة الموظف في بيئة العمل يمثل سبباً رئيسياً من مصادر الضغط على الموظف فإن قلة أو ندرة عبء العمل تؤدي بالفرد إلى البطالة المقنعة والتي تعد سبباً رئيسياً من أسباب الضغوط.

إن قلة العمل لا تؤدي إلى استثارة همة الموظف ودفعه إلى الإنجاز والحماس والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى الشعور بالخوف والقلق وتلمس الأعذار أو التمارض أو الإهمال وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم بالعمل وبالمنظمات بصفة عامة.

**رابعاً. الإحباط الوظيفي:**

الإحباط الوظيفي أحد العناصر الأساسية في مصادر الضغوط لدى الأفراد في بيئة العمل ويقصد بالإحباط ( هو عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب بالمنظمة بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل).

ونجد أن الأدوار التي يقوم بها الموظفون أو الأفراد في بيئة العمل إنما هي أدوار محددة من قبل المنظمات طبقا لمواصفات شاغلي الوظائف ومجموعة الصفات التي يجب أن يحملها شاغلها وهي ما يسمى الوصف الوظيفي ويعتمد دور الفرد في المنظمة على عملين رئيسيين هما:

أ - توقعات المنظمة من الفرد.

ب - توقعات الفرد من المنظمة ( كما في الجدول ).

**أ. توقعات الفرد من المنظمة**

فيما يلي أهم الأمثلة التي توضح المجالات التي يتوقع فيها الفرد أن يتلقى فيها شيئا من المنظمة ، كما توضح أيضا المجالات التي يتوقع فيها أن تعطي المنظمة شيئا ما للفرد :

١. وجود عمل ذي قيمة أو هدف.
٢. إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية الفرد.
٣. وجود الإثارة والتجديد في العمل.
٤. الاعتراف والثناء على العمل المميز الذي يقوم به الفرد.
٥. المكانة والمنزلة التي يوفرها العمل.
٦. شيوع روح الصداقة والمودة في جو العمل.
٧. الراتب.
٨. وجود النظام والقواعد التي تحكم سير العمل.
٩. مقدار الأمان الوظيفي في العمل.
١٠. وجود النظام والقواعد التي تحكم سير العمل.
١١. إتاحة الفرصة للترقي الوظيفي.
١٢. وجود مقدار من التقويم البناء والتغذية السليمة.

## ب . توقعات المنظمة من الفرد

هذه بعض الأمثلة المجالات التي يتوقع فيها الفرد أن يعطي شيئا ما للمنظمة، كما أنها توضح أيضا المجالات التي تتلقى فيها المنظمة شيئا ما من الفرد وهي على النحو التالي:

١. القدرة على أداء المهام غير الاجتماعية، تلك المهام التي تتطلب درجة من المعلومات الفنية والمهارة.
٢. القدرة على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل.
٣. القدرة على اكتشاف طرق جديدة لأداء المهام والقدرة على حل المشكلات البسيطة.
٤. القدرة على طرح وجهة النظر بفعالية وإقناع.
٥. القدرة على العمل بطريقة مثمرة مع جماعات من الأفراد.
٦. القدرة على العرض بطريقة مثمرة مع جماعات من الأفراد.
٧. القدرة على إدارة وتوجبه الآخرين.
٨. القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة دون تلقي مساعدة من الآخرين.
٩. القدرة على تخطيط وتنظيم الجهود الشخصية، سواء أكان ذلك بالنسبة للشخص ذاته أو بالنسبة للآخرين.
١٠.القدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة.
١١.القدرة على قبول مطالب المنظمة والتي تتعارض مع مصالح المنظمة.
١٢.التكيف مع طريقة التفكير والسلوك السائدة في المنظمة أو لدى جماعة العمل في المجالات التي لا تتصل مباشرة بأداء العمل.
١٣.مواصلة التعليم في غير وقت المنظمة.
١٤.المحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة.
١٥.تمثل قيم وأهداف المنظمة، كما لو كانت قيم وأهداف الشخص ذاته.
١٦.القدرة على ملاحظة ما يجب أن ينبغي تأديته والمبادرة بالتصرف الملائم.

فالفرد له توقعات من المنظمة للعمل الذي يقوم به والأشياء التي ينبغي للمنظمة أن تقدمها له وفي المقابل نجد أن المنظمة هي الأخرى لديها توقعاتها من الفرد بخصوص ما يجب عليه من القيام به من الأعمال حسب الدور المسند له ولذا نجد أن النجاح بينهم يعتمد إلى حد كبير على التوافق بين احتياجات الفرد وبين احتياجات وتوقعات المنظمة منه.

إن هذا الدور المتوقع من الطرفين لا يواكبه النجاح المتوقع من الفرد تجاه المنظمة وليس سهلا حدوثه حيث إن هناك بعض المعلومات الخاصة بدور الفرد والتي لاتكون متوفرة أو كاملة أحيانا كذلك قد تكون هناك مشكلة أخرى تتمثل في عدم وضوح دور الفرد مقارنة بأدوار الأفراد الآخرين في المنظمة وهاتان المشكلتان يمكن التعبير عنها بما يسمى غموض الدور و صراع الدور.

١- غموض الدور:

ينشأ غموض الأدوار في المنظمات بالنسبة للأفراد العاملين عندما تكون لديهم معلومات ناقصة أو غير كاملة تمكنهم من أداء أعمالهم بالصورة المطلوبة وبطريقة مرضية فقد يكون الفرد بهذه الحالة على غير دراية بطبيعة عملة أو أهداف المنظمة أو الإجراءات المتبعة أو قد يكون غير متأكد بخصوص المجال أو المسئوليات المتعلقة بعمله وقد تزداد حيرة كثير من الأفراد عندما لا تكون لديهم تغذية مرتدة من قبل المدراء تبين مدى إخفاقه أو نجاحه بالعمل وبالطريقة التي يعمل بها ، وفي أحيان كثيرة قد يتلقى تغذية مرتدة توضح له الأخطاء التي يقع بها دون الإشادة بعملة وبالإيجابيات التي قدمها للعمل ، قد يمثل هذا مصدراً من مصادر الضغوط عليه ويمكن حصر غموض الدور بأربعة أشياء هي :

١. عدم إيصال المعلومات الكافية.
٢. تقديم معلومات غير كافية أو مشوشة.
٣. عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.
٤. عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع منه.

٢ - صراع الدور:

المقصود بصراع الأدوار ( تعارض مطالب العمل للفرد التي يجب علية الوفاء والقيام بها) فنجد أن بعض الأفراد في بيئة العمل يشعرون بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة التي تناط بهم وتقودهم في نهاية الأمر إلى الفشل أو العجز عن تحقيقها – كلياً أو جزئياً وفي الغالب فإن صراع الدور في المنظمات يتخذ عدة صور منها :

- تعارض لمطالب العمل من حيث الأولويات.
- تعارض الحاجات الفردية مع متطلبات المنظمة.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة.

**خامساً العمليات التنظيمية:**

يقصد بالعمليات التنظيمية ( جميع الممارسات الإدارية التي تهدف إلى التوجيه وتنسيق جهد الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة)

إن ممارسة العمليات التنظيمية بشكل سليم سيؤدي إلى تحسين العلاقة القائمة بين الموظف وبين المنظمة مما يؤدي إلى تعزيز ورفع درجة الرضا الوظيفي لدى العملين وبالتالي زيادة إنتاجية العمل. وفي المقابل إذا كانت هذه العمليات تمارس بطريقة خاطئة أو شيء من الضعف أو التعسف أو العشوائية فإنها ستكون مصدراً من مصادر الضغوط في العمل وقد تؤدي هذه الحالة مع المواجهة على المنظمة وإدارتها والتباطؤ في أداء العمل وانخفاض الروح المعنوية وقد يضطر بعض الأفراد إلي ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

ولأن العمليات التنظيمية متعددة فإنه لابد من الإشادة ببعض العمليات مثل :

- نطاق الإشراف.
- اتخاذ القرارات.
- الدوافع.
- الاتصال.
- تقويم الأداء.
- التطور الوظيفي.

## سادساً. ظروف العمل المادية :

تلعب ظروف العمل المادية دورا رئيسيا في زيادة الضغوط على الأفراد في بيئة العمل ومنها الضوضاء والضوء ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب ولقد استطاع الإنسان التكيف مع البيئة التي حوله من حيث جلب كل الوسائل الملائمة لعملية التكيف والتي من خلالها يتم توفير بيئة مادية مناسبة تساعده على القيام بالعمل بكل كفاءة واقتدار وتوفر له جوا من الهدوء والراحة يساعده على العمل براحة وأمان .

وبالرغم من هذا التطور في تسخير بيئة العمل المادية لصالح الإنسان إلا أن ذلك لم يجعل الإنسان في مناعة وحصانة من التعرض للضغوط من هذة البيئة ، بل أن بعض الوسائل المستخدمة قد تكون مصدرا أساسيا من مصادر الضغوط. ونظرا لاختلاف طبيعة الموظفين ومدى تعرضهم لهذه المصادر فقد يتعرضون لمصدر أو أكثر من هذه المصادر كما أن بعضهم تحتم له طبيعة عملة التعرض لها بشكل أو بآخر ونظرا لتعدد مصادر ظروف العمل المادية فإننا سنبين أهم هذه المصادر وهي:

١ ـ الضوضاء:

الضوضاء مصدر أساسي من مصادر ظروف العمل المادية لما تتركه من آثار نفسية وعضوية على الأفراد الذين يتعرضون لهذه البيئة فكثير من الموظفين يتعرضون لسرعة في مصادر الأصوات التي حولهم ومستوى درجة تغيرها كالضوضاء في المصانع، وغيرها ونجد أن بعض الأمراض الطبية السائدة في بيئة

العمل مثل ضعف السمع أو الأصوات التي ترتفع فيها ، أصوات المعدات بسبب استخدامها داخل المصانع كما أن ذبذبة الصوت قد تكون أحد العوامل الرئيسية المسببة للضغوط.

٢ ـ الضوء:

يعتبر الضوء بشدته أو ضعفه أحد المصادر الرئيسية من مصادر الضغوط في بيئة العمل فنجد أن بعض بيئات العمل تحتاج إلى قوة إضاءة شديدة وتزداد هذة الإضاءة بالنسبة لبعض المهام كغرف العمليات في المستشفيات مثلا وقد نلاحظ ذلك أيضا في بيئة العمل ذات الطابع النفسي أو الصناعي التي تختلف فيها معدلات الإضاءة بطريقة متفاوتة حيث أن بعض الأعمال تتطلب التعامل مع أجزاء صغيرة مع علاقة بالحل أو التركيب وهذه بدورها تتطلب إضاءة شديدة تؤثر تأثيرا مباشرا على الإنسان عندما يتعرض لها.

٣ ـ درجة الحرارة:

يختلف الأفراد في تحمل درجة الحرارة أو البرودة في بيئة العمل تبعا لطبيعتهم ، وفي الغالب فإن قدرة الإنسان على تحمل درجة الحرارة في الظروف الطبيعية مابين ٢٥ -٣٥ درجة مئوية والأعمال المكتبية بصفه عامة لا تستلزم العمل تحت درجة حرارة متباينة من حيث الحرارة أو البرودة، أما الأعمال التي تتطلب منهم القيام بالعمل خارج المكاتب مثل المهندسين والعسكريين والعاملين في مجال الخدمات الصناعية قد يتعرضون لدرجة عالية من البرودة والحرارة فقد يكون هذا التفاوت سببا من أنواع الضغوط على العاملين ومن ثم يفقدهم التركيز في أعمالهم.

٤ ـ تصميم المكاتب:

إن بيئة العمل المثالية في الأداء تظهر من خلال تصميم مكاتب العاملين في أي تنظيم كان، فتصميم المكتب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية أو الإضاءة تعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الأداء فإن وضع المكان يحقق للإنسان واحدة أو أكثر من الوظائف التالية:

- تقديم الحماية والأمان.
- تسهيل عملية الاتصال الجماعي.
- تمثل رمز الانتماء للمنظمة التي يعمل بها الفرد
- تعزيز طريقة الأداء بطريقه عملية.
- إدخال السرور والمتعة للموظف.
- التحفيز على النمو والتطور.

ولهذا فإن المكتب الذي لا يوفر أي من هذه الوظائف قد يكون مصدراً أساسيا من مصادر الضغوط على الإنسان فيجب أن يوفر المكتب درجة من الاتصال بينه وبين الأشخاص الآخرين حيث إن الاتصال

معهم ينفي عنهم العزلة في بيئة العمل كما أن توفر كل المستلزمات الضرورية يساعد على القيام بالعمل على الوجه الأكمل.

إن حسن تصميم المكاتب يساعد الموظفين على عدم الاحتكاك في الدخول أو الخروج وفي طريقة تناول المعاملات. كما أن تصميم المكتب طبقا لدرجة الموظف ومستواه الوظيفي ومركزه بين المجموعة يحقق له نوعا من العدالة. إلى جانب ذلك يجب أن يتوفر في تصميم المكاتب: العامل الصحي سواء من حيث النظافة أو طريقة الجلوس.

**سابعاً. التغيير في بيئة العمل:**

يعتبر التغيير في البيئة العملية أحد السمات الرئيسية في العصر الحديث بل إنه جزء أساسي من التقدم والتطور والنمو في المؤسسات التنظيمية الحديث. وبالرغم مما في التغيير من مزايا وسمات سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة فإنه لا يخلو من مصادر الضغط لما يحمله من مخاطر يصعب التنبؤ بها في بيئة الأعمال مما قد يؤدي إلى زيادة الضغط النفسي والسلوكي على الأفراد. وبما أن طبيعة التغيير تحدث نوعاً من التغيير في بيئة العمل وفي طبيعة الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين فإنه قد يهدد مكانة العامل ووظيفته بسبب هذا التغيير الذي قد لا يوافق قدراته وإمكاناته وقد يصل التغيير أحياناً إلى حد المعارضة من قبل العاملين خاصة إذا كان هذا التغيير قد يسبب تفككاً لوحدتهم وفقدان بعض المزايا ، ولذا يلجأ بعض العاملين إلى حد المعارضة العلنية وهذا ما يسمى (بمقاومة التغيير) ولكي يتم التغيير في بيئة العمل بصورة إيجابية لا بد من الأخذ بالاعتبار عملية التعريف بالمستجدات الجديدة في بيئة العمل سواء كان هذا التغيير محموداً أو سيئاً.

إن هناك مجموعة من التغيرات التي تواجه الأفراد في بيئتهم والتي قد تطلب التغير في البناء التنظيمي والذي يتبعه تغير في بيئة الوظيفة وطبيعتها ونوعية العاملين وقد يتضمن هذا التغيير أحياناً إدخال عناصر التقنية لبيئة العمل بسبب الظروف الخارجة عن إرادة المنظمة نتيجة الضغوط السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وقد يكون التغيير بسبب ظروف داخل المنظمة مثل إحلال إدارة جديدة محل السابقة أو التغيير في طبيعة العمل أو إعادة بناء الإدارات والأقسام، وقد يتطلب التغيير التقني أحياناً مهارات جديدة في قدرة الموظفين مثل المهارات المطلوبة للوظيفة أو نحوها.

# الحالة الدراسية

غموض الدور:

لم تمض سنة على مباشرة أحمد في وظيفته الجديدة حتى بدأ يفكر في الانتقال إلى وظيفة أخرى في غير الجهاز الذي يعمل به، ولقد كان الجميع يستغرب من النقل من وظيفة إلى وظيفة أقل دخلاً مع أنه قد بذل جهوداً كثيرة للحصول على هذه الوظيفة وهذا الاستغراب من زملائه وأصدقائه كان له ما يبرره، فقد سئل أحمد في إحدى المرات لماذا تترك وظيفتك الحالية وتبحث عن وظيفة أخرى أقل دخلاً من وظيفتك الحالية ؟. ولم يترد أحمد في الجواب بل أجاب على مسمع من الجميع وقال: إنني أحب الوظيفة الحالية وأحب الجهاز الذي أعمل به وأحب الزملاء الذين أتعامل معهم ولكنني لا أحب الطريقة التي تسير بها الأمور في هذا الجهاز إنني أجهل تماماً مهام وظيفتي وأهداف العمل الذي أقوم به رغم مضي سنة على التحاقي بهذا العمل. إنني أكلف بمهام ليست واضحة أو محددة إنني لا أعرف من هو المسئول عن عملي مباشرة ومن هم الأشخاص الذي أنا مسئول عنهم ، وأنا في هذه الإدارة أكلف بأعمال من أكثر من رئيس ولا أستطيع رفض طلبهم إضافة إلى ذلك إن الموظفين في إدارتي والذين أنا مسئول عنهم يكلفون من قبل رؤسائي دون علمي وهذا يجعلني في حرج تام معهم حيث يشعرون بأن لا وجود لي في هذه الإدارة بل إنه حتى بالنسبة للأعمال التي أكلف بها فإنني لا أملك السلطة الكافية التي تمكنني من إنجاز هذه الأعمال فأنا في هذه الحالة أحتاج دائماً إلى الرجوع للأشخاص الذين يكلفونني بكل صغيرة وكبيرة ولذا فإنني لا أعرف ما هو الدور المطلوب مني أداؤه ، وبمعنى آخر فإني أشعر أنني ليس لي أي أهمية في هذا الجهاز لأنني لا أسهم في تحقيق الأهداف إنني أعلم أنني سوف أخسر شيئاً من راتبي عند الانتقال للوظيفة الجديدة وهذا شيء مؤسف ولكن القضية ليست قضية مادية إنها قضية كرامة إنني أريد أن أعرف بالضبط ما هو دوري بهذا الجهاز.

من خلال دراستك لهذه الحالة حاول أن تجيب على الأسئلة التالية :

- لماذا يرغب أحمد الانتقال من هذا الجهاز ؟.
- هل تستطيع أن تحدد معالم وظيفة أحمد ؟.
- لماذا ألح عليه زملائه في البقاء في وظيفته ؟.
- هل تعتقد أن لدى أحمد خلل في العلاقة مع الزملاء ؟.
- لو كنت مكان أحمد ماذا تفعل ؟.

## أسئلة للمناقشة

س١ : عدِّد عناصر ثقافة المنظمة واشرح واحدة منها؟

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

س٢ : ما هي العناصر الخاصة بطبيعة الوظيفة ؟.

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

س٣ : ما المقصود بعبء العمل وما هي عناصره ؟.

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

س٤ : بين كيف تلعب ظروف العمل المادية في زيادة الضغوط على العاملين ؟.

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

..........................................................................................................................................

س٥ : اشرح بالتفصيل طبيعة العمل ؟

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

س٦ : ارسم جدولاً مختصراً لتوقعات المنظمة من الفرد والفرد من المنظمة (ورقة خارجية).

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

س٧ : التغيير صفة من صفات التنظيمات. تحدث عن التغيير في بيئة العمل وأثره على أداء الأفراد ؟.

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

# إدارة الوقت

## أساليب إدارة الضغوط على مستوي الفرد

أساليب إدارة الضغوط على مستوي الفرد

٤

**الجـــــدارة:** التعرف على أهم الأساليب الناجحة لعلاج الضغوط على مستوى الفرد.

- **الأهداف:**
  - توظيف التوجيهات الإسلامية لهذه الضغوط.
  - تعديل بناء الشخصية كأسلوب من أساليب إدارة ضغوط العمل.
  - التعرف على أساليب مواجهة الصراع في بيئة العمل.
  - معرفة الكيفية التي يمكن بها بناء الذات الإيجابية
  - معرفة القدرة على ممارسة الفرد حقه في إثبات ذاته.

**الوقت المتوقع للتدريب:** أربع ساعات.

**الوسائل المساعدة:**

- ملف عرض بور بوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح شفافه.
- سبورة وأقلام.

## مقدمة :

### ماهية إدارة ضغوط العمل:

نظراً للطبيعة المعقدة للضغوط العمل بسبب المصادر المتعددة لهذه الضغوط والتي يصعب حصرها وكذلك النتائج المترتبة عليها فإنه من الصعب جداً أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا العملية لذا فإننا نهدف في هذا الفصل في محاولة التعرض لموضوع إدارة ضغوط العمل من خلال الوسائل التي تساعدنا على ذلك من حيث التقليل من مصادرها ودراسة الوسائل التي تساعد على التخفيف من آثارها على مستوى الفرد وتنظيمه.

### ما المقصود بإدارة ضغوط العمل ؟

تمثل إدارة ضغوط العمل الفلسفة التي تبني عليها المنظمة استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الأفراد في المنظمة والتي تساعده على منع حدوث متاعب للفرد أو للمنظمة تكون بسبب الضغوط وهي التي تمثل مجموعة من الجهود التي يبذلها الأفراد والمنظمات للتغلب على المشاكل التي تواجههم ، ويمكن الأخذ في الاعتبار مجموعة من المبادئ الاسترشادية وهي:-

١- سلامة الفرد والمنظمة تعتبر من الأمور المتلازمة وهي ضرورية لإنجاح أي جهود في إدارة ضغوط العمل.
٢ - إن الإدارة مسئولة عن سلامة وأداء الأفراد والمنظمة إلى جانب مسئولية الفرد عن ذاته وحماية نفسه.
٣ - إن الضغوط والمتاعب أمران لا يمكن تجنبهما سواء للفرد أو للمنظمة.
٤ - إن لكل شخص أو منظمة أسلوبه الخاص للاستجابة والتعامل مع هذه الضغوط.
٥ - إن المنظمات دائمة التغيير والذي يتطلب من الفرد مطالب وأدوار تبع لهذا التغيير.

### أساليب وإدارة الضغوط على مستوى الفرد :-

تؤكد كل الكتابات والبحوث التي أجريت في مجال أساليب إدارة ضغوط العمل على المستوى الفردي وجود ما يسمى بالمنهج الذاتي في مواجهة الضغوط والذي يقوم مفهومه على أن الفرد عليه مواجهة الجزء الأكبر من مسئولية إدارة الضغوط بنفسه ونجد أن أغلب البرامج المصممة لذلك تحاول أن تتضمن في جداولها مجموعة من الأنشطة التي تساعد الفرد على القيام بها بنفسه والتي تعتمد في أساسها على قناعة الفرد الشخصية وعزمه على تخفيف المعاناة التي يعيشها بسبب الضغوط، وبالرغم من التأكيد على أهمية دور الفرد في مواجهة هذه الضغوط فإن الأساليب والوسائل التي يمكن اتباعها لهذه المواجهة تعتبر كثيرة ومتعددة وسوف نحاول أن نستعرض أهم الأساليب وهي:-

**١ - التوجه إلى الله.**

**٢ - تعديل بناء الشخصية لدى الفرد ، ويتضمن:-**

- بناء الذات الإيجابية.
- ممارسة حقك في توكيد الذات.
- تعديل سلوك نمط الشخصية (أ).
- التحكم بالقلق.

**٣ ـ إدارة الوقت.**

**٤ ـ مواجهة الصراع في بيئة العمل.**

وسنكتفي بشرح التوجه إلى الله وتعديل بناء الشخصية.

**أولاً ـ التوجه إلى الله:**

لقد اهتم الإسلام اهتماماً بالغاً برعايته للجوانب الصحية والنفسية وسلامتها ذلك أن الطب في الإسلام يقوم على مبدأين أساسيين هما الوقاية والعلاج، ولأن العناية لهذا الأصلين تعتبر مزجاً بين المنافع الروحية والجسدية ليتمكن المسلم سلامة في جسمه وعقله وروحه. لأن المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف.

ولقد جاء القرآن الكريم في كثير من آياته ليؤكد حقيقة التوجه إلى الله سبحانه وتعالى من أجل التفريج عن كرباته حيث قال تعالى { وننزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين } الإسراء ٨٢. وقال تعالى { وإذا مرضت فهو يشفين }ـ الشعراء ٨٠. وقال تعالى { أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء } ـ النمل ـ ٦٢ ، كما أن الله سبحانه وتعالى أورد كثيراً من القصص عن أنبيائه لتفريج كرباتهم عند تعاظم الكرب عندهم كنجاة نوح ومن معه في الفلك. وإبراهيم من النار وموسى من اليم وإغراق عدوه ، وقصة أيوب ويونس ، وقصص نبينا محمد صلى الله عليه وسلم مع أعدائه والنجاة منهم ، وقصته في الغار وبدر ويوم الأحزاب.

ولقد جاءت السنة النبوية المطهرة لتؤكد هذه الحقيقة بضرورة التوجه إلى الله سبحانه وتعالى لمواجهة الشدائد والكرب، فعن أبي العباس عبد الله بن عباس رضي الله عنهما قال: كنت خلف النبي (صلى الله عليه وسلم) فقال: (يا غلام إني أعلمك كلمات احفظ الله يحفظك احفظ الله تجده أمامك، تعرف إلى الله في الرخاء يعرفك في الشدة، واعلم أن ما أخطئك لم يكن ليصيبك وما أصابك لم يكن ليخطئك، واعلم أن النصر مع الصبر، وأن مع العسر يسرا).

إن الإيمان بالله والتوجه إليه يعتبر جزءاً أساسياً من العلاج الطبي والنفسي لموجهة الضغوط والهموم حيث تبين الكثير من الدراسات الطبية أن أهم عامل في الشفاء ليس العقاقير الطبية فقط ولكن الأمل والأمل في الله الذي لا يخيب من رجاه.

على أن التوجه إلى الله سبحانه وتعالى واللجوء إلى هدي الرسول صلى الله عليه وسلم يقتضي علم الأسباب التي يرجى بها تعجيل الفرج وتخفيف الهموم والضغوط، والأسباب هي:

١ - **تقوى الله عز وجل** : قال تعالى { ومن يتق الله يجعل له مخرجاً } - الطلاق - ٢ ، فتقوى الله هي من الأسباب التي تكون سبباً في تسيير الأمور وترك التقوى سبباً لتأثيرها.

٢ - **التعرف إلى الله في الرخاء**: قد ورد عن ابن عباس مرفوعا "تعرف إلى الله في الرخاء يعرفك في الشدة".

٣ - **الدعاء مع الاضطرار**: قال تعالى { أمن يجب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء } - النمل - ٦٢ ، ويقول ابن القيم إن الدعاء من أقوى الأسباب في دفع المكروه وحصول المطلوب.

٤ - **كثرة الاستغفار والصلاة على النبي (صلى الله عليه وسلم) والاستعانة بالله عز وجل** :

إن ا لاستغفار دواء للذنوب، والدليل على ذلك قوله تعالى {استغفروا ربكم إنه كان غفاراً} - نوح١٠ ، والإكثار من الصلاة على الرسول (صلى الله عليه وسلم) سبب من أسباب زوال الهم والضيق.

٥ - **التوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح**: إن قصة أصحاب الغار الثلاثة الذين انحدرت عليهم صخرة من الجبل سدت الغار فتوسلوا إلى الله سبحانه وتعالى بأعمالهم الصالحة نجاهم نتيجة لهذا التوسل.

٦ - **التوكل على الله**: وهو الصدق في اعتماد القلب على الله سبحانه وتعالى في جلب المصلحة وفي دفع الضرر في الدنيا والآخرة، وقد ذكر الله سبحانه وتعالى أن التوكل هو سبب من أسباب النجاة من الشدائد، والدليل على ذلك قوله تعالى: { الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيماناً وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل } آل عمران - ١٧٣.

٧ - **حسن الظن بالله عز وجل**: قال الرسول (صلى الله عليه وسلم) فيما يرويه عن ربه عز وجل "أنا عند ظن عبدي بي". فإذا ظن الإنسان أن الله سبحانه وتعالى سيفرج عنه همه وكربه ويسره له والله سبحانه عز وجل عند ظن عبده به.

و يتضح من العرض السابق أن التوجه إلى الله سبحانه وتعالى في السراء والضراء تعد من أهم الوسائل التي يكفي بها الله الإنسان هموم الدنيا والآخرة ويفرج عنه الكربات والضيق.

**ثانياً - تعديل بناء الشخصية لدى الفرد ( داخلية ) صفات يستطيع تغييرها:**

إن أسلوب بناء الشخصية يقوم على حقيقة مؤداها أن الضغوط أمر يتعلق بالفرد بالدرجة الأولى وأن مسببات الضغوط قد تكون داخل الفرد حيث إنها تتعلق ببناء شخصيته وسلوكه وقد تكون خارجية متعلقة بالبيئة التي يعمل بها، وتؤثر في نفس الوقت على الفرد.

وبما أن الإنسان في الغالب قادر على تغيير المعالم من حوله فإنه يستطيع تغيير بناء شخصية التي من خلالها يستطيع تعزيز قدرته على إدارة الضغوط التي تواجهه في بيئة العمل. وهذه القدرة تأتي من خلال تعديل بعض جوانب الشخصية لدينا من خلال:

١ ـ بناء الذات الإيجابية.

٢ ـ ممارسة الحق في تأكيد الذات.

٣ ـ تعديل السلوك المتصلة ببناء الشخصية (أ).

٤ ـ التحكم في القلق.

٥ ـ تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم.

**١ ـ بناء الذات الإيجابية:ـ**

من السمات التي يتميز بها الإنسان على سائر المخلوقات قدرته على الوعي بذاته وسرعة الاستجابة لنفسه في المواقف التي تتطلب ذلك.ولهذا نجد أن هذه الذات هي المصدر الرئيسي للهويه وهذا مثال حي لقوله تعالى(ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير من العالمين)الاسراء٧٠ ثم إن قدرة الإنسان على الإجابة على كثير من الأسئلة مثل :من أنت؟،وماذا تكون؟،نجدها تتضمن إدراك الإنسان لذاته. إن كل إنسان منا يستطيع أن يعمل لبناء ذاته الايجابية وذلك عند إدراكه أنه يستطيع أن يتغير وليس بالضرورة أن يبقى طوال حياته بنفس الذات السلبية.علماً أن بناء الذات الإيجابية أمر مطلوب لمواجهة الضغوط في بيئة العمل والاستجابة لها بطريقة فعاله.ولكي يستطيع الإنسان بناء الذات الإيجابية لديه فإن هناك عدداً من الوسائل يمكن أن تستخدم بهذا الجانب وهي: تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف التي يريد الفرد تحسينها:ـ

- ما هي الصفات التي تتميز بها عن الآخرين؟
- ما هي جوانب العون أو المساعدة التي أقدمها للآخرين؟
- ما هي النجاحات التي قدمتها في حياتي؟
- ما هي جوانب الضعف لدي مقارنة بالآخرين؟
- ما هي محاولاتي السابقة لتحسين جوانب الضعف لدي؟

وعند الانتهاء من هذه الأسئلة لا تكن قاسياً مع نفسك فهناك كثير من المقومات الشخصية التي يتمتع بها الفرد سواء كانت من الناحية الجسمية أو النفسية أو المالية أو المكانة الوظيفية وعلى الفرد أن يحدد من خلال هذه المقومات ما هي الأشياء التي يحبها في نفسه ويرغب في استمرارها؟ كما أن على الفرد أن يحدد أيضا الأشياء التي لا يحبها ويرغب في تعديلها ومن أمثلة ذلك:ـ

الحكم المبالغ في دعم النواحي الإيجابية.كذلك يجب أن ننظر إلى الأخطاء التي ارتكبتها في حياتك على أنها من عناصر الخبرة لديك وهي أخطاء لابد من أن تمر بها حتى تستطيع الاستفادة منها وتصحيح مسارك نحو الاتجاه الصحيح.

**٢ - ممارسة حقك في تأكيد ذاتك:**

إن ممارسة الحق في تأكيد الذات ما هو إلا دفاع عن حقوقك بحيث تستطيع أن تعبر عما تحب أو تكره نحو شخص أو أشخاص أوشي ما بحيث لا تنتهك بهذه الحالة حقوق الآخرين.

إن تأكيد الذات ما هو ألا جوهر الاتصال الجيد وكثير من الناس يخلط بينه وبين العدوانية التي تعني انتهاك حقوق الآخرين. وفي المقابل لهذا السلوك العدواني نجد السلوك المسالم والذي يعني عجز الشخص أو فشله في الدفاع عن حقوقه مما يشجع الآخرين على عدم احترامه وانتهاك حقوقه.

إن تأكيد الذات ما هو إلا تقدير الشخص لذاته وتوقيرها بدرجة تسمح له بالمطالبة بكافة حقوقه بطريقة معقولة ومقبولة لدى الجميع وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الثقة بالذات والتي بدورها تساعده على التعامل مع المواقف الصعبة التي تمر به في حياته الخاصة والعامة خاصة في بيئة العمل التي يتعرض بها لضغوط كثيرة. ومن مزايا تأكيد الذات قدرة الإنسان على الحكم على تصرفاته في التعامل خاصة عند التعامل مع الأفراد في بيئة العمل. إن هناك كثير من المواقف التي يبني عليها تصرفك فيها على مقدرتك على تأكيد ذاتك ومنها :-

- طلب الترقية من رئيسك المباشر.
- القدرة على المناقشة أو الحديث مع شخص سبق أن تشاجرت معه.
- طلب الترقية أو زيادة الراتب.
- الاعتذار عن عدم إنجاز مهمة ما.
- تأنيب الموظفين على الخطأ.

**٣ - تعديل السلوك المتصل بالشخصية (أ):-**

لقد أكد كل من (فريدمان وروزنمان) أنه من الضروري للشخصية (أ) أن تقوم بتعديل سلوكها حتى تتجنب الأمراض العضوية التي قد تصيبها ولا يلزم هذا أن يقوم من يتصف بهذه الشخصية بتغيير نمط حياته كليا.

إن تعديل سلوك هذه الشخصية لا يعني أننا لا نقوم في بيئة العمل على المنافسة والطموح بل إنه يعني إبطال مفعول السلوك الضار لهذه الشخصية وتعديله بحيث يكون أكثر ملائمة لبيئة العمل وحتى لا

يترتب عليه أضرار نفسية أو جسمية.إن كل إنسان بإمكانه أن يعدل من نمط سلوكه دون أن يترتب عليه ضرر أو إخلال أو إقلال من مكانة الشخص في بيئة العمل.

هناك عدداً من الأساليب الممكنة لتعديل نمط السلوك لهذه الشخصية على النحو الآتي :

**١. تعلم كيفية التحكم بالغضب ويتم ذلك من خلال :**

- الاسترشاد بتعاليم القرآن وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم، لقوله تعالى (والكاظمين الغيظ) آل عمران ١٣٤ وقوله صلى الله عليه وسلم (ليس الشديد بالصرعة ولكن الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب).
- تخصيص بطاقات لتسجيل مواقف الغضب.
- محاولة استعادة المواقف المسببة للغضب.
- تخصيص وقت للراحة والاسترخاء.

**٢ ـ تعويد النفس على التركيز من خلال :**

- القراءة المتأنية للمواضيع التي تساعد على التركيز وعدم التفكير في غيرها.
- تخصيص فترات للترويح عن النفس.

**٣ ـ استخدام التخطيط في الحياة العملية.**

**٤ ـ التحكم في القلق:**

يعتبر القلق أحد مصادر الضغط في بيئة العمل ولكي يتم التحكم به لابد أن يكون الفرد واعيا للمصادر المسببة له في بيئة العمل. إن القلق يعتبر نوعا من المخاوف لدى الشخص من أشياء حقيقية مثل الخوف من فقدان المركز أو المنافسة عليه أو الخوف من التغيير وقد يكون الخوف من أشياء غير حقيقة ولذا لابد من استخدام بعض الأساليب للتخفيف منه وهي:

- إيقاف حالات التفكير المزعجة.
- تدوين أسباب القلق.
- طرد القلق.
- تخصيص وقت للراحة والاسترخاء.

## طبيعة الوظيفة ( حالة دراسية )

عُيِّن أبو صالح محققاً في إحدى الإدارات الحكومية بعد تخرجه من الجامعة قسم القانون ولقد حاول رفض هذه الوظيفة في بادئ الأمر بسبب خوفه من مهام الوظيفة نتيجة لطبيعتها الحساسة وقد أمضى سنة في عمله أدرك أن مخاوفه كانت في محلها حيث قال إن العمل في هذا النوع والوظائف لا يطاق لأنه يتطلب مني القراءة والاستعداد لكل القضايا التي تطرح عليّ بذهن صاف ولأن الدراسة لم تكن كافية لهذا التأهيل.

لقد كان منظر الخصوم بالنسبة لي ومناشدتهم المتكررة بأن أتقي الله فيهم تأثير نفسي كبير علي لعلمي أنه حتى وأن اجتهدت في الحكم على أحد الخصوم قد يحدث خطأ بالحكم من غير قصد منِّي، ولقد كان بيتي امتداداً لعملي حيث كان يزورني كثير من الناس بغية التأثير علي في الحكم وأصبحت هذه الوظيفة مصدر قلق لي ولقد رغبت عن هذا العمل وأنا أحاول بأي طريقة أن أتركه لأنني لا أتحمل البت في دعاوى الناس ونتائج دعائهم علي سراً وعلانية.

- هل تعتقد أن أبا صالح عالج الموقف الذي هو فيه ؟.
- لو كنت مكانه ماذا تعمل ؟.
- ماذا توحي لك حالة أبي صالح ؟.

## أسئلة للمناقشة

س١ : تحدث عن الأسباب التي تدعو إلى التوجه إلى الله لإزالة ضغوط العمل على مستوى الفرد.

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

س٢ : كيف يتم بناء الذات الإيجابية ؟.

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

س٣ : ما هي الوسائل المعينة لإثبات حقك في تأكيد ذاتك ؟.

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

س٤ : كيف يمكن التحكم في القلق ؟.

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

س٥ : كيف نستطيع تعديل نمط السلوك المتصلة بالشخصية ( أ ) ؟.

..................................................................................................................................................................

..................................................................................................................................................................

..................................................................................................................................................................

..................................................................................................................................................................

# إدارة الوقت

## تحديد الأولويات

تحديد الأولويات

٥

**الجدارة:** أهمية تحديد الأولويات في بيئة العمل وكيفية ترتيبها.

**الأهداف:**

عند نهاية هذه الوحدة ستكون قادراً على الأتي:

١ ـ القدرة التامة على تحديد الأولويات في بيئة العمل.

٢ ـ القدرة على التفريق بين ما هو عاجل وهام.

٣ ـ القدرة على زيادة فعالية الوقت.

٤ ـ المعرفة التامة لجعل الأوقات تعمل لصالحنا.

**الوقت المتوقع للتدريب:** أربع ساعات.

**الوسائل المساعدة:**

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

**متطلبات الجدارة:**

## تحديد الأولويات:

مبدأ الأولوية:

لا يعرف بعض المدراء أو الأشخاص العاديين كيف يتصرفون في أوقاتهم. وكثير من الأشخاص أيضاً لديهم مشكلة معينة في إنجاز الأعمال التي تقع تحت يده فيفرض على نفسه نذراً وجوب إنجاز هذه الأعمال حتى ولو اضطر لمضاعفة الجهد في ذلك.

إن كثيراً من المديرين يقضون أوقاتهم في الأعمال الروتينية ويكلفون أنفسهم أكثر من طاقتها فتجدهم مشغولين بالتوافه بما في ذلك الأعمال الورقية التي تتراكم على طاولة المكتب بطريقة عجيبة لا يستطيعون إنجاز أي منها. ولعل السبب في ذلك هو عدم تحديد مبدأ الأولوية في الأعمال وغالباً ما يواجه هذا النوع من الناس مشكلة حتى في الوصول إلى هذه الأوراق داخل المكتب لأن الأعمال الورقية الروتينية تعترض طريقه في كل لحظة إضافة إلى أنه دائم الانزعاج بسبب المقاطعات الكثيرة غير المتوقعة التي تسرق وقته دون أن يؤدي المهام الموكلة له، ولذا نجده يأخذ جزءاً كبيراً من أعماله إلى منزله وينام متأخراً لإنهاء كل متطلبات الأعمال غير المنجزة.

وإليك بعض الوسائل لتحديد مبدأ الأولية في بيئة العمل كما يوضحها الشكل التالي:

| | عاجل | غير عاجل |
|---|---|---|
| هام | **أ عمله فوراً** ١ | **خطط لإنجازه** ٢ |
| غير هام | **فوضه للغير** ٣ | **أتركه أو أجله** ٤ |

### عاجل أم هام

لقد كان من عادة أحد المدراء مناقشة الأنشطة و الأولويات مع موظفيه وذات مرة قال لمعاونيه إن هناك علاقة معكوسة بين الأشياء الهامة والأشياء العاجلة فكلما زادت أهمية شيء ما قل الاستعجال عليه، وكلما زاد الاستعجال على شيء قلت أهميته. والأمور الهامة هي تلك الأشياء التي تساهم في تحقيق أهدافنا، ولذلك فهي تعد ذات قيمة عالية جداً وكلما كانت درجة إسهام هذه الأمور مباشرة زادت أهميتها، والأمور الهامة تتصف أيضاً بالنتائج طويلة الأجل. أما الأمور العاجلة فتتصف بالنتائج قصيرة الأجل التي لا يمكن تأجيلها ويجب تحقيقها فورا، ومن الممكن أن تسهم أو لا تسهم إسهاماً كبيراً في أهدافنا، ولكنها غالباً لا تسهم وكل ما هناك أن الأمور المستعجلة تكون الحاجة إليها ملحة أكثر من الأمور الهامة.

إننا نعيش في صراع دائم بين العاجل والهام والمشكلة دائما هي أن الأمور الهامة نادراً ما تكون الحاجة إلى إنجازها عاجلة، أما الأمور العاجلة فتحتاج إلى اهتمام وإنجاز نتيجة إلحاحها وضغوطها المستمرة وقليلاً ما نناقش الأمور العاجلة، وهل هي حقاً عاجلة أم إنها تبدو كذلك؟ وأحياناً تنمو فينا عادة الاستجابة لهذه الأمور على إنها فعلاً عاجلة بينما هي في الحقيقة غير ذلك بل إن الكثير من الأمور العاجلة هي في الحقيقة غير ذلك .

إن ما نحتاج إليه هو الحكمة، والشجاعة، والنظام حتى نقرر عمل الأشياء أولاً:

والشكل الآتي يساعدك على ذلك:

| | هام | غير هام |
|---|---|---|
| عاجـل | ١ | ٢ |
| غير عاجل | ٣ | ٤ |

يمكنك استخدام هذا الشكل لتحليل أعمالك ومساعدتك في اكتشاف ميولك واهتماماتك. لكي تبدأ التحليل. فكر في مربع واحد في وقت واحد وحدد أي أجزاء من عملك تنطبق على هذا المربع. احتفظ بسجل لأنشطتك التي تقوم بها خلال اليوم، ثم افحص كل نشاط وحدد المربع الذي يجب أن يقع فيه.

**المربع رقم ١:** يشمل الأنشطة الهامة والعاجلة:

ونحن نميل إلى أن نطلق على هذه الأنشطة اسم (الأزمات) وأكثرنا يفضل أن يكون لديه عدد محدود من هذه الأنشطة وهي تشمل: إضرابات العمل، مشكلة مع عميل كبير، اقتراب آخر موعد لتقديم ميزانية السنة القادمة، تغيب ثلاثة مديرين في إجازات مرضية في نفس الوقت. وهذه الأشياء التي تقع في المربع رقم ١ يجب الانتهاء منها في أسرع وقت ممكن. والغريب أننا يجب أن ننتهي من هذه المشاكل بسرعة لأهميتها والذي يحدث إننا إذا انتهينا منها بسرعة فإن ذلك يكون لشعورنا بأنها عاجلة وليس لأنها هامة.

**المربع رقم ٢:** ويشمل الأنشطة الهامة ولكنها غير عاجلة:

ويمكن أن نقول أنها الأشياء التي لا تحدث أو التي لا تحدث دائما بصورة كافية وتشمل التخطيط والتدريب وتنمية المرؤوسين. وقلة قليلة منا هم الذين يقضون وقتاً كبيرا في هذه الأنشطة التي يجب قضاء وقت أكبر فيها.

**المربع رقم ٣:** ويشمل الأنشطة العاجلة وغير هامة:

يشمل جزءاً كبيراً من الأنشطة اليومية وهي تكون عادة عاجلة ولكنها تساهم مساهمة بسيطة للغاية في تحقيق أهدافنا والمثال الأول لذلك المكالمات التليفونية التي تلقيناها في فترة من الزمن - فسوف

نجد أن جزءاً قليلاً منها هو مكالمات هامة حقاً وبالرغم من ذلك فكل مكالمة تأخذ وقتنا أما الزوار غير المتوقعين فهم مثال آخر على ذلك. وكثير من هؤلاء الزوار يأتون لأسباب ليست هامة وقليلٍ منهم فقط هم الذين يأتون لأسباب هامة.

**المربع رقم ٤:** غير العاجلة وغير الهامة:

الأنشطة الموجودة في هذا المربع ليست عاجلة وليست هامة. ولقد أثبتت الدراسات أننا نقضي من عشرة إلى أربعين في المائة من يومنا في الأنشطة التي يشملها المربع رقم ٤ مثل الدردشة ومجالس النميمة وحل الكلمات المتقاطعة والتوجه إلى البوفيه لشرب الشاي واستغراق فترات كبيرة من الوقت في تناول الطعام في المكاتب والحضور إلى العمل متأخراً والانصراف مبكراً والكثير من الأنشطة المشابهة.

أن تبذل الوقت والجهد لتصنيف أنشطتك اليومية داخل هذه المربعات يؤدي إلى نتائج جديرة بالمحاولة فمن خلال هذا التصنيف سيمكنك أن تعرف نسبة الوقت الذي تقضيه في أداء الأنشطة الهامة. والوقت الذي تقضيه في الأنشطة غير الهامة نسبياً.

وسوف يرشدك هذا التصنيف أيضاً إلى الوقت الإضافي المتوفر لك الذي تستطيع أن تستثمره في الأنشطة الهامة.

عند قيامك بهذا الاختبار كن صريحاً مع نفسك بقدر الإمكان فأكثرنا يعتقد أن كل ما يفعله يعد من الأنشطة الهامة وطبعاً هذا غير صحيح فهناك دائماً أشياء أكثر أهمية من أشياء أخرى ورغم أنه من الصعب علينا الاعتراف بذلك إلا إننا في الحقيقة نقضي معظم يومنا مشغولين بأنشطة غير هامة.

## كيف تزيد في فعالية الوقت:

عليك إتباع الخطوات التالية لتزيد من فعالية وقتك:

١ - اعمل بذكاء وليس بصعوبة.
٢ - تعامل مع الأعمال الصعبة في الفترة الصباحية.
٣ - حاول أن تعمل الأشياء الصحيحة وليس بشكل صحيح.
٤ - حدد النشاطات والمهام التي تنوي أنت القيام بها.
٥ - قم بعملية تبني الأولويات وضعها عادة من عاداتك الرئيسية.
٦ - قم بعمل واحد في وقت واحد.
٧ - أجل كل شيء ليس له صلة بالعمل الحالي.
٨ - استفد قدر الإمكان من مبدأ التفويض.
٩ - حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق.

١٠ - ضع جدولاً يومياً للاتصالات الهامة والمقابلات والاجتماعات.
١١ - لا تؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وحاول أن تجد حلاً لها.
١٢ - لا تحاول أن تنقل عمل المكتب إلى المنزل.

## التحكم في الوقت:

ويمكن التحكم في الوقت عن طريق إتباع ما يلي:-

**أ - التزام الصبر:**

إن نعمة الصبر تحول دون جعلك أسيراً للالتزام بالأمور الملحة فبالرغم من أن الصبر يأخذ وقتاً زائداً. لكنه في الوقت ذاته يقلل من البدايات فعندما تسارع في اتخاذ قرار ما أو في تنفيذه. اسأل نفسك إذا كنت قد تعجلت أم لا. إذا كان مرور الوقت يعتبر في صالحك في العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابراً ومتأنياً.

**ب - أداء المهمة:**

حاول عندما تتناول أي مهمة أن تعالجها من أول مرة. لا تضيع الوقت في التفكير فيها وفي معالجتها. عندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز على القيام بواحدة في كل مرة. كأنك تلعب بكرة واحدة في كل مرة.

**جـ - الإدارة بالاستثناء:**

عند تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء فإنه سوف يتوفر لديك كثير من الوقت فما عليك إلا أن تتبع الخطوات التالية لتحقيق ذلك:-

- اترك المرؤوسين يراقبون الروتين ويقومون بوضع القرارات المتكررة.
- تعامل أنت فقط مع المشكلات الاستثنائية.
- لا تغرق بالغوص في التفاصيل وعليك بتوفير الوقت لتحصل على تغذية مرتدة من العاملين بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية التي لها علاقة بمهام صنع القرارات المهمة.

**كيف نجعل الأوقات تعمل لصالحنا؟:.**

لكي نحصل على كفاءة متناهية في إدارة الوقت فما علينا إلا إتباع الخطوات الثلاث التالية:

١ـ التحكم في طاولة المكتب:

إن فلسفة ترتيب وتنظيم طاولة المكتب ومنع ازدحام الأوراق عليها تجعلك تعمل بشكل طبيعي وما عليك لتحقيق هذا الغرض إلا إتباع الخطوات التالية:

- ابدأ بكتابة المهام الرئيسية بشكل نظيف على ورقة واحدة.
- عند الانتهاء من هذه المهام اشطبها من القائمة.
- اقرأ البريد بسرعة.
- تخلص من البريد الذي لا تحتاجه.
- تخلص من الخطابات والدعايات غير الضرورية.
- ضع جميع المراسلات التي تحتاج إلى رد في ملف.
- راجع هذا الملف بين فترة وأخرى لكي تنتهي منه.
- خذ بقية المذكرات وضعها بترتيب على جانب المكتب وبهذا تكون مستعداً لعملك.

٢ـ دع الوقت يعمل لصالحك:

إن الوقت الذي يملكه الناس هو ٦٠ ثانية في الدقيقة و٦٠ دقيقة في الساعة و٢٤ ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع و٤ أسابيع في الشهر و٣٦٥ يوماً في السنة ولكن العبرة ليست في هذه الأوقات بل العبرة في استثمارها استثماراً يعود بالنفع على المنظمة وعلى الفرد وهذه بعض النصائح والقواعد التي تجعل الوقت يعمل لصالح الإنسان:

- الرد على المكالمات في الصباح الباكر.
- استخدم ساعات الصباح للقيام بالأعمال التي تتطلب إبداعاً وجهداً كبيراً.
- استغلال ساعات الصفاء الذهني للقيام بالأعمال الأكثر صعوبة.
- أوجد لنفسك مكاناً تنعزل فيه وأخبر أحد الموظفين بذلك.
- ابدأ بالمهام الصغيرة بعد الغداء مباشرة إذا كانت طبيعة عملك تطلب ذلك.
- في نهاية الدوام خطط للأعمال التي ستقوم بها غداً.

# الحالة الدراسية

المدير المتفاني

يعمل أبو راشد مديراً عاماً في إحدى الجهات. ويترأس مجموعة من الموظفين ولديه سكرتير خاص. أبو راشد يبدأ عمله في الساعة السابعة صباحاً وحتى الساعة الثانية والنصف ظهراً. لا يتناول أي من المنبهات كالشاي أو القهوة أثناء وقت الدوام. يتبع سياسة الباب المفتوح، إذ إنه يستقبل جميع المراجعين والزوار بنفسه وبصدر رحب. مع كثرة المعاملات التي تحتاج إلى دراسة عاجلة، يأخذ أبو راشد عدداً لا بأس به يومياً منها لإنجازها في المنزل. لحرصه على حسن فهم توجيهاته وتعليماته لموظفيه، يلجأ إلى كتابتها على مذكرة وشرحها شفوياً للموظف المختص بإدارته.

بالرغم من وجود سكرتير في مكتبه إلا أن السكرتير لا يمارس مهام السكرتارية بشكل صحيح لخروجه الكثير من المكتب، تأخره عن الدوام، بطئه المميت في النسخ، وعدم تعامله الجيد مع المراجعين. أبو راشد يرحب بعضوية أي لجنة تخدم العمل ويحرص على حضور جميع الاجتماعات ذات العلاقة بإدارته بنفسه. ومن حب أبو راشد لخدمة الآخرين وقضاء حاجاتهم على يده، يقوم بالرد بنفسه على بعض المكالمات الهاتفية للإجابة على الأسئلة والاستفسارات. خطة تصنيف المعلومات (الملفات) في إدارته قديمة ومعقدة، ولكن بحكم خبرته الطويلة، باستطاعته الحصول على أي معاملة مع وجود بعض المعاناة في البحث.

يحرص دائماً على أن يتمتع بإجازته السنوية في فصل الصيف والذي غالباً ما يكون أقل عملاً من الفصول الأخرى ولكن أبا راشد على اتصال مستمر بمن ينبهه أثناء غيابه للتأكد من سير العمل، كما يضطر إلى زيارة المكتب بين الحين والآخر وقضاء بعض الوقت للقيام ببعض الأعمال بنفسه.

بعد دراسة هذه الحالة، اذكر الإيجابيات والسلبيات التي يتمتع بها أبو راشد من حيث استغلاله للوقت وتحديد الأولويات موضحاً بعض المقترحات لتصحيح ما يجب تصحيحه مستخدماً النموذج المرفق أو أي نموذج مناسب لذلك.

## نموذج تحليل الحالة الدراسية الخاصة بالمدير المتفاني

| الايجابيات | السلبيات | المقترحات |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

## أسئلة للمناقشة

١ ـ حاول أن ترسم جدولاً تحدد فيه الأولويات ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

٢ ـ بين ما هو الفرق بين العاجل والهام ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

٣ ـ ما هي أهم الوسائل التي تستطيع بها التحكم بوقتك ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

٤ ـ ما هي الوسائل المعينة للتحكم في الوقت ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

# إدارة الوقت

## مضيعات الوقت

**الجدارة:** التعرف على أهم مضيعات الوقت في بيئة العمل وعلى المستوى الشخصي.

**الأهداف:** عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على :

١. التعرف على أهم مبددات الوقت.
٢. القدرة الكاملة على استخدام كلمة لا.
٣. القدرة على التحكم في المكالمات التليفونية.
٤. القدرة على الناجح في إدارة الاجتماعات.
٥. استخدام أنسب الوسائل للتفويض الفعال.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ثمان ساعات.

**الوسائل المساعدة:**

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

**مقدمة مضيعات الوقت:**

كثيراً ما يضيع المديرين أوقاتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على الأمور الأكثر أهمية في أعمالهم فالمدير الجيد هو من يحدد ما يحتاج من معلومات ومكان تواجدها لكن كثيراً من المدراء أو العاملين في المنظمات المختلفة لا يريدون حقاً معرفة ذلك وهم بذلك قد يغالطون أنفسهم حول هذه الحقيقة. ولذا يجب على المدراء والعاملين الاعتراف بهذه الحقيقة والابتعاد عنها وعن التصورات الخاطئة لبعض الأمور في مجريات العمل اليومي.

ومن الأشياء الجديرة بالذكر في مضيعات الوقت هي الأعراف السائدة في بيئة الأعمال مثل الاجتماعات الزائدة عن حدها وقد تكون هذه الاجتماعات سبباً من أسباب مضيعات الوقت ومن الأشياء الملفتة في بيئة العمل أن كثيراً من المدراء والعاملين لا ينقصهم الإخلاص والحماس بالعمل لكنهم لا يعرفون كيف يتصرفون في الوقت مما يجعلهم في أحيان كثيرة يأخذون كثيراً من أعمالهم غير المنتهية إلى منازلهم ولكنهم مع ذلك يعتبرون مضيعين سيئين لأوقاتهم لأن الوقت لا يقاس بالدقائق والساعات بل بالجهد المبذول أو إنجاز المهمة حسب أهميتها.

إن استخدام مفكرات الجيب هي من الوسائل المستخدمة لكي تساعد الشخص على الاستخدام الأمثل للوقت.

**أبرز مبددات الوقت:**

- الاجتماعات.
- الهاتف.
- المقاطعات أثناء العمل.
- الزيارات الودية.
- ازدحام الأوراق على سطح المكتب.
- عدم التفويض.
- عدم اكتمال المعلومات.
- الاعتماد على الذاكرة.
- عدم الإصغاء.
- عدم وجود خطة.
- تأجيل إنجاز العمل.
- عدم تحديد الأولويات.

تذكر أن: **تكديس الأوراق هو عبارة عن قرارات مؤجلة .**

وهناك ثلاثة احتمالات للتعامل مع الورقة:

- التخلص منها فوراً.
- تتخذ عليها إجراء.
- تحفظها داخل الملف.

**أسئلة تساعدك على تحديد مدى حاجتك للاحتفاظ بالورقة :.**

- هل هي للمعلومات فقط ؟.
- هل المعلومات التي بالورقة موجودة في مكان آخر بحيث يمكن الحصول عليها وقت الحاجة ؟.
- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لو تخلصت من الورقة ؟.

**فن استخدام كلمة "لا" في التعامل المكتبي :.**

- لو أنك بكرت قليلاً لأسعدني ذلك.
- أنا حالياً مشغول ولكني مستعد في المرة القادمة.
- بسبب مشاغلي الحالية، فقد لا أعطي هذه المهمة الاهتمام الذي تستحقه.
- أنا أرغب مثل هذا العمل، لكن هل بالإمكان نقل بعض مهامي الحالية لزميل آخر.
- في الحقيقة أنا ضعيف في هذا الجانب، هل بالإمكان البحث عن شخص آخر أفضل.
- أستطيع إنجاز جزء وعليك الباقي.
- نعم بالإمكان، ولكن ليس قبل تاريخ كذا.

| العجز عن قول كلمة لا | | |
|---|---|---|
| م | الأســـــباب | الحلـــــــول |
| ١ | الرغبة في تلقي الاستحسان والقبول. | لا تتعهد بشيء لا تستطيع عمله. |
| ٢ | خشية الإحراج. | تعود على كلمة لا دون أن تسبب لك حرجاً. |
| ٣ | التمتع ببعض المزايا. | ارفض أن تعرض نفسك لكل من هب ودب. |
| ٤ | الإحساس الزائف بقبول أي أمر. | تخلص من سيطرة هذا الإحساس وتحكم فيه. |
| ٥ | عدم القدرة على الرفض. | أنصت للطلب وقل لا فورا وقدم الحلول. |
| ٦ | انعدام الأعذار. | لا تكن حساسا وقدم الأعذار مسبقا. |
| ٧ | لا وقت للتفكير في الإجابات. | قم بتأجيل ردك ولا تنطق به مباشرة. |
| ٨ | انعدام وجود الأهداف. | حدد الأولويات لنفسك . |
| ٩ | افتراض الآخرين لقولك نعم. | تعلم الرفض للأشياء التي لا تستطيع تقديمها. |
| ١٠ | لا أستطيع أن أقول لا للرئيس. | ابرز له قائمة أولويات عملك أولاً. |

| المعلومات الناقصة | | |
|---|---|---|
| م | الأسباب | الحلول |
| ١ | عدم إدراك أهمية هذا السبب. | تعرف على السبب وحدد أولويته |
| ٢ | انعدام نظام المعلومات. | حدد المعلومات التي تحتاجها ثم اضمن إمكانية توفرها |
| ٣ | صعوبة معرفة المعلومات المطلوبة. | ناقش الأمر وقرر |
| ٤ | الفشل في اختيار مدى إمكانية الاعتماد عليها. | لا تقم بأي افتراضات، دقق للغاية، قم باختياره بصفة دورية |
| ٥ | تقديم معلومات لا حاجة لها ولم تطلب. | تجنب الاتصالات التي لا لزوم لها |
| ٦ | الفشل في عمل تقييم أولويات المعلومات المطلوبة. | قم بتقييم الوقت الذي يستغرقه تجهيز المعلومات. |
| ٧ | الفشل في توقع حدوث التأخير للمعلومات. | ضع تخطيطا زمنيا احتياطيا للحصول على مصادر بديلة. |

| المعلومات الناقصة | | |
|---|---|---|
| م | الأسباب | الحلول |
| ٨ | الحاجة إلى السلطة لطلب المعلومات. | وضح أبعاد السلطة وارفع المشكلة إلى الرئيس. |
| ٩ | التردد أو الإبطاء في تقديم المعلومات المطلوبة. | اتصل بالمعنيين لإيضاح مدى أهمية المعلومات. |
| ١٠ | دعم طاقم العمل ممن ليس لديه معلومات. | رتب لنفسك حضور الاجتماعات مع المديرين مع مشاركة طقم العاملين بالمعلومات. |

**كيفية التعامل مع بعض مضيعات الوقت :.**

**١ ـ الهاتف:**

- اجعل مكالماتك تمر عبر شخص آخر مثل السكرتير.
- بلغ المتحدث بأن لديك موعداً أو تتوقع مكالمة إذا طالت المكالمة عن المعدل المقبول.
- ادخل في الموضوع مباشرة.
- أنجز اتصالاتك في وقت واحد.
- حاول أن تكون أنت من ينهي المكالمة.
- استخدم جهاز تسجيل الرسائل.

**٢ ـ زيارات زملاء العمل:**

- إذا سألك زميل "هل أنت مشغول؟ أجب بنعم.
- إذا كانت الزيارة ضرورية فقم أنت بها.
- أعد تعديل المكتب بحيث لا يشجع الآخرين على زيارتك.
- شجع مبدأ العمل من خلال المواعيد.
- يستحسن أن تستقبل الزائر خارج المكتب.

**٣ ـ كثرة الاجتماعات:**

- أسأل نفسك دائماً "هل الاجتماع ضروري؟.
- هل لا بد أن تحضر أنت الاجتماع؟.
- هل تكفي المكالمة أو المذكرة الداخلية؟.
- هل بالإمكان تقصير مدة الاجتماع؟.
- هل بالإمكان تقليل عدد الاجتماعات.

إذا كان الاجتماع ضرورياً فيجب:

- تبليغ الحاضرين بالهدف والمكان والمدة.
- تقديم أكبر قدر من المعلومات للمشاركين قبل بدء الاجتماع.
- أرسل جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة.
- ابدأ في الوقت المحدد.
- نبّه المشاركين عند قرب نهاية الاجتماع.
- أوقف الاجتماع في الوقت المحدد.

**أهم الحلول لمضيعات الوقت الثلاثة :**

**أولاً. المقاطعات التليفونية :**

إن ثمة شيء لا يمكن مقاومته في بيئة العمل وهو التليفون الذي يرن بجوارنا كل ثانية ودقيقة بداع وبدون داع فيشغل ذهن الموظف وتؤثر نغماته على مشاعره ووجدانه حباً بالاستطلاع لمعرفة ماهية هذا الاتصال وتلك المكالمة هل هناك خبر سار أم ضار أو خبر ترقية أو اتصال تأنيب أو بلاغ عن أعطال في الأجهزة ومهما كان نوع الاتصال إلا أنه يترك أثراً بالنفس. ومن الصعب جداً مقاومة هذا الرنين المتوالي في مواقع العمل المختلفة على كافة المستويات الوظيفية وعلى المستوى الشخصي. إننا في مواقع العمل نجد أنه من بين ألف يجلسون بجوار التلفون فإن من يتجاهله فقط شخص واحد.

والمفارقة العجيبة أن مبدد الوقت هذا هو أسهلها علاجاً وبمجرد التعرف عليه وتحديده يمكن للعلاج أن يتم ويتحقق. وللحصول على إدارة فاعلة للوقت لا بد من تجنب الإحساس أو الشعور بوجود التليفون على طاولة المكتب.

ويعتبر التليفون سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمديرين والمشرفين ؛ فبإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الوقت. هذا ويمكن إدارة التليفون على النحو التالي :

- اجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما إذا كنت تكلم أحداً بالتليفون أو وجهاً لوجه أو كتابة. انظر إلى الهاتف كآلة لتوصيل الرسائل فقط ولهذا اقفل الخط مباشرة.
- حدد زمن المكالمة قبل أن تبدأ بها.
- حد مسبقاً الأفكار التي تنوي نقاشها أو الحديث عنها.
- حدد الشخص أو الأشخاص الذي تنوي محادثتهم.

- اعتمد على مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد تلك الأشياء المشار إليها في النقاط السابقة.
- أشعر من تتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف.
- تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة أو اعتمد على ساعة توقيت إذا دعت الضرورة.

**هذا ويوضح الجدول الآتي بعض أسباب مشكلات التليفون وبعض الحلول المقترحة :.**

| الأسباب | الحلول |
|---|---|
| ١ - عدم إدراك ضررها | سجل المكالمة وضررها. |
| ٢ - عدم وجود خطة لمعالجتها | أعد خطة لغربلة وتفويض وجمع المكالمات |
| ٣ - الشعور بالذات والأهمية | تعرف على ذاتك ولا تبالغ في تقدير الأهمية |
| ٤ - الرغبة في أن تكون موجوداً | ميز بين أن تكون موجوداً لقضاء الأعمال وأن تكون موجوداً للتحكم في الأشياء الشخصية. |
| ٥ - الرغبة في أن تطلع على كل شيء | قم بإنجاز ما هو مخطط له. |
| ٦ - الرغبة في المشاركة الروتينية | اشترك في كل التفاصيل |
| ٧ - الاتصال بالهاتف | فوض إلى غير ذلك. |
| ٨ - عدم التفويض | فوض أكثر وخطط للمكالمات. |
| ٩ - عدم كتابة النقاط المطلوب كتابتها | نظم نفسك. خطط للمكالمات. |
| ١٠ - الموظفون الاتكاليون | ارفض أن تتخذ قرارات نيابة عنهم دعهم يتعلموا من الأخطاء. |

## ثانياً. الاجتماعات غير الفعالة :.

لا يوجد مبدأ للوقت تم الكتابة عنه والتحدث عنه أو إطلاق كثير من النكات عليه أكثر من الاجتماعات فلا يتم تشييد أي مبنى بأي منشأة دون وجود غرفة اجتماعات طبقاً لنوع ومستوى التنظيم.

يقول كثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة أن بعض الأفراد يحضرون الاجتماعات بدون أي داع كما أن كثيراً من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل وـــ وـــ وـ إنه لا يوجد متابعة لما يتم تقريره. فالمدير يقضي في أغلب المنشآت حوالي عشر ساعات أسبوعياً في الاجتماعات وإن ٩٠٪ من المدراء يقولون إن نصف اجتماعاتهم تعد مضيعة للوقت أي بمعدل خمس ساعات يومياً مما يعني ٢٥٠ ساعة في العام لكل مدير.

إن أفضل حل لظاهرة الاجتماعات في منشآت الأعمال أو على المحيط الخاص هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الانضباط والموضوعية.

إن الاجتماعات تمثل أحد الأنشطة الإدارية للقادة الإداريين، ولذا يجب المحافظة عليها وإدارتها بفعالية متناهية على النحو التالي:-

- الابتعاد عن عقد الاجتماعات غير الضرورية.
- البدء في الاجتماع في الوقت المحدد.
- إبلاغ الحاضرين بموعد الاجتماع.
- إعداد جدول بموضوعات الاجتماع.
- توزيع جدول الاجتماع قبل عقده.
- المحافظة على موضوع الاجتماع.
- إعداد محاضر مفصلة ودقيقة للاجتماع.
- اختيار أقل الأيام نشاطاً في الأسبوع.

**يوضح الجدول التالي أسباب مشكلات الاجتماعات وبعض حلولها :-**

| م | الأسباب | الحلول |
|---|---|---|
| | **قبـــــل الاجتماع** | |
| ١ | عدم وجود هدف. | ينبغي ألا يكون هناك اجتماع دون هدف، ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك. |
| ٢ | عدم وجود جدول عمل. | ينبغي ألا يعقد أي اجتماع دون جدول عمل. يكتب جدول عمل لكل اجتماع محدد من قبل، أو يذكر جدول عمل شفوي للاجتماع المفاجئ حتى تضمن أن يحضر الأشخاص وهم مستعدون للنقاش. |
| ٣ | أشخاص غير ملائمين أو كثيرون أو قليلون. | ينبغي أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الاجتماع لهم. |
| ٤ | عدم ملاءمة الوقت. | تأكد من الوقت المناسب. |
| ٥ | عدم ملاءمة المكان. | اختر مكاناً يلائم أهداف الاجتماع، بعيداً عن المقاطعات، فيه المعدات الضرورية، يمكن الوصول إليه بأقل قدر ممكن من مشقة الانتقال لأعضاء الاجتماع. |
| ٦ | عدم التخطيط. | خطط تخطيطاً ملائماً لمعظم الاجتماعات الفعالة. |

| م | الأسباب | الحلول |
|---|---|---|
| ٧ | كثرة الاجتماعات. | اختبر حاجتك للاجتماعات العادية، توقف عن عقدها لفترة وانظر ماذا يحدث. أو اختصر الوقت للنصف. بالنسبة للاجتماعات الطويلة. |
| ٨ | قلة الاجتماعات. | قم بتقييم الحاجة للمشاركة والمعلومات وللتنسيق. |
| ٩ | إشعار أو مذكرة غير ملائمة. | أعد مذكرة مكتوبة بكل الضروريات بما فيها المساهمات والمواد الضرورية لتحضير الاجتماع. |
| ١٠ | عدم بدء الاجتماع في الموعد المحدد. | ابدأ في الوقت المحدد. ( عندما تؤخر الاجتماع في انتظار وصول المتأخرين فإنك بذلك تعاقب أولئك الذين جاؤوا في الوقت الصحيح وتكافئ أولئك المتأخرين). |
| | **أثناء الاجتماع** | |
| ١١ | الحديث الودي. | احتفظ بالحديث الودي لمكان آخر. ابدأ بالأعمال الضرورية فوراً. |
| ١٢ | السماح بالمقاطعات. | ضع سياسة ودع الكل يعرفها. لا تسمح بأي مقاطعة ما أمكن ذلك ، إلا في الحالات الطارئة. قم بإذاعة الرسائل الواردة خلال فترة الاستراحة للقهوة أو لتناول الغداء. |
| ١٣ | الخروج على جدول الاجتماع. | توقع الالتزام بألا يخرجوا عن جدول الاجتماع وطالبهم به. قاوم الجداول الخفية الخادعة. |
| ١٤ | عدم تحديد وقت انتهاء الاجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع. | حدد زمن الاجتماع وكل فقرة في جدول الاجتماع حتى يكون وقت النقاش مناسباً لأهمية الموضوع المطروح. |
| ١٥ | الإبقاء على أشخاص في الاجتماع لم تعد بحاجة لهم. | دعهم يغادروا الاجتماع بعد أن قدموا مساهماتهم. |
| ١٦ | التردد | اجعل الهدف نصب عينيك وتحرك باتجاهه. |
| ١٧ | اتخاذ قرار دون توافر المعلومات الكافية. | تأكد من أن المعلومات الأولية ستكون متوافرة قبل عقد الاجتماع استخدمها في قرارك. |
| ١٨ | عدم إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد. | أنه الاجتماع في الوقت المحدد، و إلا فلن يستطيع أحد أن يخطط للوقت الذي يلي الاجتماع مباشرة. |

| م | الأسباب | الحلول |
|---|---|---|
| ١٩ | عدم تلخيص النتائج | قم بتلخيص النتائج حتى تتأكد من صحة ما توصلتم إليه وذكّر المجتمعين بمهامهم. |
| | **بعد الاجتماع** | |
| ٢٠ | عدم إصدار محضر رسمي للاجتماع. | سجل القرارات والمهام ومواعيد الإنجاز في محضر رسمي ووزعه بعد يوم من عقد الاجتماع. |
| ٢١ | عدم المتابعة. | تأكد من متابعة فعالة لكل القرارات. اكتب الأعمال غير المنتهية تحت عنوان (أعمال غير منتهية) وذلك في بداية جدول عمل الاجتماع التالي. اطلب دائماً تقارير عن الوضع الراهن حتى تنتهي هذه الأعمال. |
| ٢٢ | عدم إلغاء اللجان بعد إنجاز الأعمال والأهداف. | اعمل حصراً للجان وقم بإلغاء تلك التي أنجزت مهامها. |

# التفويض

هو منح حق اتخاذ القرار وسلطة ممارسة الأعباء ومسئوليتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي دونه مرتبة تنظيمياً.

مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

**قبل أن تفوض اسأل نفسك الأسئلة التالية.**

- هل من الضروري إنجاز هذا العمل؟.
- هل يستطيع غيري إنجازه؟.

**أسس التفويض السليم:**

- قدم معلومات كاملة عن الموضوع.
- حدد المسئوليات بشكل واضح.
- قدم النصح ولا تقدم الحلول.
- دع المكلف يصنع القرار بنفسه.
- لا تستعجل في الانتقاد.
- تابع العمل الذي فوضت خلال وقت محدد.
- شجع المكلف على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك.
- لا تعكس قراراً اتخذه من فوضت.

**أهمية التفويض:**

- يعطي المدير وقتاً أكبر للتخطيط الفعال.
- يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين.
- يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة في استغلال مهارتهم بشكل أفضل.
- ينمي مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل.
- يكسب المرؤوسين الثقة في أنفسهم ومهارتهم.
- يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة.
- يمكِّن المدير من إنجاز مهام إدارته بفاعلية.

**عوامل نجاح التفويض:**

لا يكفي الاهتمام بمبادئ التفويض لضمان النجاح بل يتطلب من المرؤوسين القيام بالآتي :

- إظهار الرغبة والاستعداد في:
  - قبول مسئولية تأدية المهام المفوضة له.
  - العمل في حدود السلطة المفوضة له.
  - تقديم أفضل أداء ممكن.
  - قبول مسئولية ما يقوم به.
- اطلاع الرئيس على ما يتم إنجازه بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية وغيرها.
- إثبات الجدارة في تحمل المسئولية.
- استخدام الصلاحيات المخولة له بفعالية.
- استغلال عملية التفويض في كسب مهارات وخبرات جديدة.

**أساسيات التفويض الفعال:**

- توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس.
- وازن بين كل من السلطة والمسئولية.
- ضع معدلات للأداء.
- ضع نظاماً للرقابة.
- ثق بمرؤوسيك ( تحدَّ قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم ).
- قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع في أخطاء غير متعمدة.
- فوض ولا تتخلص من السلطة.
- لا تتهرب من المسئولية.
- لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم.
- وفر التدريب المناسب للتفويض.
- فوض كمية عمل مناسبة.
- وضح السبب من وراء التفويض.

## كيفية التفويض:

- وضع قائمة بجميع الصلاحيات.
- ترتيب هذه الصلاحيات حسب الأهمية ليتم تفويض الصلاحيات الأقل أهمية.
- تحديد الصلاحيات الممكن تفويضها.
- تحديد المرؤوسين البارزين الممكن تفويض بعض الصلاحيات إليهم.
- إطلاع المرؤوسين على طبيعة الصلاحيات المخولة لهم.
- تقييم عملية التفويض من وقت لآخر.
- تطوير عملية التفويض بناءً على نتائج التقييم.

## المرؤوسون والتفويض :

يتهرب بعض المرؤوسين من التفويض للأسباب الآتية :

- التدخل المستمر من المدير في سبيل إنجاز المهام المفوضة للمرؤوس.
- عدم حصول المرؤوس على المعلومات الضرورية حيال المهام المفوضة والتوقعات المرجوة.
- عدم حصول المرؤوس على أي مكافآت مادية أو معنوية.
- نقص الثقة بالنفس نتيجة نقص الثقة في القدرات المطلوبة لإنجاز المهام المراد تفويضها.
- الخوف من النقد بسبب الأخطاء.

## المدراء والتفويض :

لا يرغب كثير من المدراء في تفوض بعض صلاحياتهم للأسباب الآتية :

- الرغبة في الإشراف المباشر على العمل.
- الطلب من كل شخص أن ينجز العمل بشكل مطابق لمرئيات المدير.
- الاعتقاد الخاطئ بأن باستطاعته ( المدير ) إنجاز العمل بشكل أفضل.
- عدم وجود خبرة في عملية التفويض.
- عدم الاطمئنان لأداء الغير.
- فقدان الثقة بالمرؤوسين.
- عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين.
- الرغبة في الوصول إلى الكمال في إنجاز الأعمال في إدارته.

- عدم وجود طرق رقابة فعالة.
- الخوف من كراهة الآخرين له نتيجة تكليفهم بأعباء جديدة.
- الخوف من فقدان السلطة والنفوذ في الإدارة.

## السلطة والمسئولية :.

السلطـــة: حق إصدار القرارات والتوجيهات.

المسئولية: قيام الموظف بممارسة سلطاته.

**السلطة والمسئولية متلازمتان:**

- لا سلطة بدون مسئولية.
- ولا مسئولية بدون سلطة.

السلطة: تفوض ، ولكن **المسئولية :** لا تفوض.

التاريخ / /

اسم الموظف : ..................................................

| م | النشاط المراد تفويضه | ينجز بمشارك | يفوض | أنجز بدون أخذ موافقة | أنجز واطلع | احصل على موافقة |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ١ | | | | | | |
| ٢ | | | | | | |
| ٣ | | | | | | |
| ٤ | | | | | | |
| ٥ | | | | | | |
| ٦ | | | | | | |
| ٧ | | | | | | |
| ٨ | | | | | | |
| ٩ | | | | | | |
| ١٠ | | | | | | |

نموذج تفويض

| م | النشـــــاط | يحتفظ به | ينجز مشاركة | يفوض | ينجز بدون أخذ موافقة | ينجز ويطلع | يحصل على موافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

جدول لتفويض الأنشطة

**يقوم المدير بوضع علامة ( ✓ ) أمام النشاط في الخانة المناسبة حسب الآتي:-**

- هل يحتفظ بالنشاط دون غيره؟.
- هل يقوم بإنجاز النشاط مشاركة مع المرؤوس ؟.
- هل يفوض النشاط كلية إلى المرؤوس؟.
- هل يتطلب من المرؤوس المفوض أن ينجز ويطلع رئيسه بشكل مستمر عما تم - إنجازه ؟.
- هل يتطلب من المرؤوس أخذ الموافقة من رئيسه حيال الخطوات والقرارات المزمع اتخاذها قبل التنفيذ؟.

**مستويات التفويض:**

- اطلع على المهمة وقدم تقريراً عنها - لا تتخذ أي إجراء أو قرار حيالها.
- اطلع على المهمة وقدم بعض الأفكار.
- اطلع على المهمة وابحث عن حلول وقدم تقريراً عنها.
- عالج المهمة أو المشكلة واتخذ قراراً بشأنها بصفة انفرادية.

## ثالثاً. التفويض غير الفعال:-

يحتاج كثير من المديرين في إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسئولية في بيئة العمل وفي إدارتهم للعاملين بالتنظيم الجيد من خلال عملية التفويض والتفويض والتدقيق على المساءلة.

إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية للتفويض مع التركيز التام على كيفية بناء المدير وتحديده للعلاقات الداخلية المهمة للسلطة والنفوذ والمساءلة في تنظيم وقت موظفيه.

وفي الواقع العملي إن المنظمة الرسمية تعتمد على المهارة الإدارية التي يتمتع بها المدير وقدرته على تفويض سلطاته، ولذا يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن لا يتوقع المدير أن تسير المنظمة بسهولة بدون استخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع في بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يدبرونها بالطريقة المناسبة.

وبما أن المدير يملك السلطة الرسمية التي تعطيه الحق في الأمر والنهي والتي تنساب إليه من الإدارة العليا فله الحق في تفويض جزء من هذه الصلاحيات للعاملين معه في إدارته ليتم العمل بكل كفاءة واقتدار حفاظاً على الوقت المتاح لكل موظف لديه.

إن عدم التفويض من أكثر المعضلات الإدارية التي تؤدي إلى إدارة غير فاعلة، ويعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضروري لتطوير قدرة المرؤوسين في بيئة العمل.

وفيما يلي بعض الأساليب الناجحة للتفويض الفعال وهي:-

### أساسيات التفويض الفعَّال:

- توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس.
- وازن بين كل من السلطة والمسئولية.
- ضع معدلات للأداء.
- ضع نظاماً للرقابة.
- ثق بمرؤوسيك ( تحدَّ قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم ).
- قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع في أخطاء غير متعمدة.
- فوض ولا تتخلص من السلطة.
- لا تتهرب من المسئولية.
- لا تدعي لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم.
- وفر التدريب المناسب للتفويض.
- فوض كمية عمل مناسبة.
- وضح السبب من وراء التفويض.

| م | الأسباب | الحلول |
|---|---|---|
| | داخلياً | |
| ١ | عدم الاطمئنان ـ الخوف من الفشل. | عليك بإدراك الأمور وتقبل المخاطر كشيء لا بد منه. اسمح بظهور الأخطاء وتعلم منها. |
| ٢ | عدم الثقة بالموظفين. | دربهم ، طورهم ، ثق بهم. |
| ٣ | إدخال نفسك في تفاصيل وروتين. | لا تفعل شيئاً يمكنك أن تفوضه لغيرك ، ابتعد عن التفاصيل. |
| ٤ | تفويض المسؤولية دون سلطة. | فوض دائماً السلطة مع المسئولية. |
| ٥ | إعطاء إرشادات غير واضحة أو غير كاملة أو مضللة. | تأكد من أن الإرشادات واضحة وكاملة، اطلب من المرؤوسين أن يعيدوا الإرشادات أمامك حتى تتأكد من فهمهم لها. |
| ٦ | حسد المرؤوس على قدراته. | اضحك من نفسك، ثم أعط تقديراً كاملاً لغيرك عندما يلزم ذلك. أعد شخصاً ما ليكون بديلاً لك. |
| ٧ | باستطاعتكم القيام بالعمل أفضل وأسرع. | قلل من المعايير لما هو "مقبول"، وليس لمستوى أدائك الخاص. تجنب الكمال. |
| ٨ | الشعور بالراحة في التنفيذ بدلاً من الإدارة. | تذكر أن الممارسة تؤدي إلى النجاح، مما يؤدي إلى الشعور بالراحة. |
| ٩ | توقع أن الكل "يعرفون كل التفاصيل". | اعلم أن ذلك يجب ألا يتم توقعه من شخص فوض مسؤولية التدبير لغيره. |
| ١٠ | عدم وضع طرق رقابة مناسبة. | ضع خططاً وجداول مفصلة وتقارير لمدى التقدم في العمل ، وقم بمراقبة مواعيد الإنجاز. |
| ١١ | الرقابة الزائدة. | راقب سير العمل دائماً وفي الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءات تصحيحية. |
| ١٢ | عدم القيام بالمتابعة. | راقب سير العمل دائماً وفي الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءات تصحيحية. |
| | خارجياً | |
| ١٣ | قلة الموظفين / زيادة الأعباء عليهم. | حدد التوقعات وقلل من المسؤوليات المقبولة. |
| ١٤ | موظفون غير أكفاء وغير مدربين. | دربهم، أعد توزيع العمل، استقدم موظفين جدداً. قم باختيار أفضل. |

| مضيعات الوقت | الأسباب المحتملة | الحلول |
|---|---|---|
| نقص التخطيط | العجز عن تقدير الفوائد | تذكر أن التخطيط يأخذ وقتا ولكنة يدخر لك الوقت في النهاية. |
| | الاهتمام بالأعمال (بالإجراءات) | أكد على النتائج وليس الأعمال (الإجراءات) |
| | النجاح بدونه | تذكر أن النجاح يكون دائما بأسلوب التخطيط |
| نقص الأولويات | عدم وجود أهداف | اكتب الأهداف وناقش الأولويات مع مرءوسيك |
| زيادة الالتزامات | الاهتمامات الكبيرة | قل لا |
| | التشتت في الأولويات | ضع الأشياء الأولn أولاً |
| | الفشل في وضع الأولويات | نم فلسفتك الشخصية عن الوقت<br>اربط الأولويات بجدول الأحداث |
| الإدارة بالأزمات (التصدي للمشكلات بعد حدوثها) | نقص التخطيط | طبق نفس حلول النقص في التخطيط |
| | التقديرات غير الواقعية للوقت | خصص وقتا أكبر، خصص وقتا للعقبات التي يمكن أن تواجهك |
| | الاهتمام بالمشكلات | اهتم بالفرص |
| | عدم رغبة المرؤوسين في إبلاغ الأخبار السيئة والأخطاء للرؤساء | شجع الانتقال السريع للمعلومات لضرورة الحلول السريعة |
| التسرع | التعجل في معرفة التفاصيل | خذ الوقت الكافي للتوصل إلى كل شيء. وفر بعض الوقت لتكرار ذلك مرة ثانية |
| | الاستجابة للمهام العاجلة | افصل الأعمال العاجلة عن الأعمال الهامة |
| | عدم وجود تخطيط مسبق | خذ الوقت الكافي للتخطيط |
| | محاولة عمل الكثير في وقت قليل | حاول اقل، فوض أكثر |
| الإجراءات الورقية | كثرة المعلومات | انتق ما تقرأه. تعلم القراءة السريعة |
| | استخدام الحاسب الآلي | لا تستخدم الحاسب الآلي في كل شيء. اجعله استثناء وليس قاعدة |

<table>
<tr><td></td><td>الفشل في وضع الأولويات</td><td>تذكر مبدأ الأهمية فوض القراءة إلى مرؤوسيك</td></tr>
<tr><td rowspan="3">الأعمال الروتينية والتافهة</td><td>نقص الأولويات</td><td>ضع وركز على الأهداف. فوض الأعمال غير الورية</td></tr>
<tr><td>المراقبة الزائدة للمرؤوسين</td><td>فوض ثم اجعل الموظفين يرأسون أنفسهم. انظر إلى النتائج وليس التفاصيل أو الأساليب.</td></tr>
<tr><td>رفض التفويض، الشعور بأمن أكثر في التعامل مع تفاصيل التشغيل</td><td>اعلم انه بدون تفويض يستحيل عمل أي شيء بواسطة الآخرين</td></tr>
</table>

## حالة دراسية ( التفويض غير الفعَّال )

بعد خمسة عشر عاماً من العمل الدؤوب المتواصل في إحدى الشركات الكبرى في المدينة ترقى أبو راشد مراقباً رئيساً لخطوط إنتاج أكبر مصانع الشركة وبعد ترقيته لهذا المنصب الجديد كان لديه شعور بالقلق من احتمال أن تمضي الأمور معه بصورة معاكسة ولهذا أصر على أن يمر كل شيء عبر مكتبه ولم يرق لمرؤوسيه هذا التصرف منه وعلى هذه الخطوة التي اتبعها بل إ بعضهم أعلنها بصراحة حيث إنهم لم يتوقعوا أن يقوم أبو راشد بهذا الإجراء لأنهم يرون أن في ذلك تعطيلاً لخط الإنتاج ، ولذا وبعد فترة تراكم كثر من الطلبات فوق مكتبه وتخلف الإنتاج عن ذي قبل وعمل أبو راشد لساعات طويلة ولوقت متأخر محاولاً ملاحقة الأعمال التي بين يديه. ولحسن حظ العاملين لاحظ مدير المصنع المشكلة وشعر بأن أبا راشد هو المسئول الأول عن كل ما جرى في خط الإنتاج حيث تم استدعاؤه وإخباره بأنه السبب الأول بكل ما جرى وأن سلفه السابق لم يقم بهذا الإجراء رغم أنه يبذل الوقت والجهد الذي بذله أبو راشد ، ولقد وصلت هذه الرسالة لأبي راشد وتمكن بعد فوات الآوان.

**الأسـئلة :.**

- ما هو سبب إصرار أبي راشد القيام بكل المهام بنفسه ؟.
- لماذا تعطل خط الإنتاج بالمصنع ؟.
- هل يعرف أبو راشد مفهوم التفويض ؟.
- لو كنت مكانه ماذا تعمل ؟.
- لماذا تدخل مدير المصنع ؟.

# حالة دراسية ( الاجتماعات )

يعمل أبو سليمان مديراً عاماً لأحد المصالح الحكومية ، وغالباً ما يعترض عمله بعض المشاغل اليومية التي تستدعي منه كما يرى عقد اجتماع مع بعض رؤساء الأقسام بالإدارة للتدارس وحل هذه المشاكل إلا أن أغلب الذين يقومون بالاشتراك بالاجتماعات لا يفهمون أحياناً طبيعة هذا الاجتماع والغرض الذي من أجله تم وأحياناً أخرى تدار الاجتماعات بطريقة سيئة دون وجود جدول للأعمال منظم وتتم المقاطعات بكثرة وتدور حوارات خارج نطاق موضوع الاجتماع مما يضطر أبا سليمان إلى التدخل وحل الخلاف الذي طرأ بين بعض المشاركين ، وبهذا يفقد الاجتماع قيمته وهيبته وأحياناً يطرح موضوع حيوي جدير بالمناقشة ولكنه لم يدرج في جدول الأعمال ويتدخل أبو سليمان بقوله هذا الموضوع قد يجرنا إلى مجالات طويلة غير مجدولة ونحن غير مستعدين لذلك من الأفضل أن نطرح هذا الموضوع في وقت آخر.

- ما هي مشكلة أبو سليمان ؟.
- لماذا تلجأ كثيرا من التنظيمات لعقد الاجتماعات؟.
- لو كنت مكان أبو سلمان كيف تتصرف في المقاطعات ؟.
- ما هو الخلل الذي تراه في هذا الاجتماع ؟.

## أسئلة للمناقشة

١ - هل تستطيع أن تبين ما هو الفرق بين السلطة والمسئولية ؟.

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٢ - ما هي أهم الأساليب الناجحة للتفويض الفعال ؟.

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٣ - كيف تستطيع التغلب على المقاطعات التليفونية ؟.

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٤ - لو كنت تدير اجتماعاً هاماً ما هي الوسائل التي تساعدك على إدارته بفعالية متناهية؟

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

# إدارة الوقت

## مضيعات الوقت (في العمليات الإدارية)

مضيعات الوقت ( في العمليات الإدارية )

٧

**الجدارة :** معرفة أثر مضيعات الوقت في العملية الإدارية والقدرة على التغلب عليها.

**الأهداف :** بعد دراستك لهذه الوحدة تستطيع أن تكون قادراً على الآتي :

١ - معرفة أثر التخطيط في العمليات الإدارية.

٢ - القدرة التامة على معرفة أثر الوقت في بيئة العمل.

٣ - التعرف على بعض الأساليب في القضاء على مضيعات الوقت في بيئة العمل.

٤ - بيان أثر ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات في العمل.

**الوقت المتوقع للتدريب :** ست ساعات.

**الوسائل المساعدة:**

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

**مقدمة :.**

في الحياة العملية يوجد كثير من العوامل المؤثرة التي تتدخل لتتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين وتحد من إمكانية تحقيق الاستفادة المثلى من وقت العمل المتاح، وقد نجد أن بعضا من هذه العوامل يأتي من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة ويرتبط بالعادات والتقاليد وقيم وأنماط السلوك البشري السائد في المجتمع، بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة أي بيئة العمل.

وبوجه عام فسوف نقدم فيما يلي قائمة تتضمن أهم العوامل التي تتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين مصنفين إياها على النحو التالي:

**أولا ـ في مجال التخطيط :.**

(١) غياب الأهداف أو عدم وضوح الأهداف الموضوعة على مستوى الكيانات الإدارية داخل الشركة يتسبب في ضياع الرؤساء الإداريين، ذلك أن الأعباء والمجهودات الإدارية سوف تتضاعف إذا كانت الأهداف غير موجودة أو كانت غير واضحة بالنسبة للإداريين الذين نجدهم عندئذ يتصرفون على غير هدى.

(٢) عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط، ويرى أحد علماء الإدارة أن كل ساعة تنفق في أعمال التخطيط إنما توفر من ثلاث إلى أربع ساعات من أعمال التنفيذ.

(٣) عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل تحدد الأهداف والمهام والأعمال المطلوبة وتوضح تسلسلها على نحو يمكن من الاستثمار الجيد للوقت المتاح وتقليل الوقت المستنفذ في مهام وأعمال غير مجدية.

(٤) عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية، ذلك أن وقت العمل المتاح نادر ومحدود، ومن ثم فعدم وضع أولويات للإنجاز تبدأ بالأهم فالمهم يترتب علية عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

(٥) سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة، بحيث نجد أن بعض الأعمال والمهام تعطي وقتا أكثر من اللازم، بينما تمنح مهام وأعمال أخرى وقتاً أقل من اللازم مما يسبب عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

(٦) تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات يسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء الإداريين.

**ثانيا. في مجال التنظيم :.**

(١) عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وبحيث لا يعرف الإداري ما هو مطلوب منه بالضبط، والنتيجة المحققة تتمثل في تشتت المجهودات مع احتمال القيام بأعمال متكررة أو غير مطلوبة.

(٢) عدم التحديد الجيد للسلطات والمسئوليات قد ينتج عنه تضارب في الاختصاصات ومن ثم حدوث ازدواجية في أداء المهام والأعمال الإدارية.

(٣) وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل وشيوع ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص وما يترتب على ذلك من قيام كل إداري بترحيل ما يستطيع ترحيلة من مهام وأعمال إلى الآخرين.

(٤) شيوع مساوئ الروتين وتعقد وطول الإجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة كمية الورق المستخدم وزيادة الوقت المستغرق في إنجاز المهم والأعمال.

(٥) عدم مناسبة نطاق الإشراف لمتطلبات وظروف العمل، حيث يترتب على ذلك إما إحداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الإداري، أو بقائه دون عمل جزءاً من الوقت.

(٦) عدم مراعاة العدالة في توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين التابعين مما يترتب عليه بقاء بعضهم دون العمل بعض الوقت بينما يتعرض البعض الآخر لضغوط عمل تتجاوز إمكانياتهم في ظل وقت عمل محدود.

(٧) شيوع ظاهرة تضخم أعداد القوة العاملة داخل كل أو بعض الكيانات الإدارية داخل الشركة وتكدس مكان العمل بالمكاتب مما يؤدي إلى الإرباك وتعطل الأعمال.

(٨) سوء تنظيم وترتيب المكتب إلى الدرجة التي يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت.

(٩) سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ مما يترتب عليه استنفاذ وقت أكبر لإنجاز المهام والأعمال.

**ثالثا. بيئة العمل :.**

(١) كثرة المكالمات التليفونية داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من ضياع جانب مهم من وقت الإداريين في أحاديث معظمها يخرج عن حدود العمل ويدخل في باب المجاملات والعلاقات الشخصية.

(٢) الزيارات المكتبية سواء من جانب الأصدقاء أو الزملاء وما يرتبط بها من استقبال ومجاملة والدخول في أحاديث يضيع معها جانب كبير من الوقت.

(٣) شيوع ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل فيما بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبعضهم البعض، والدخول بالحديث إلى قضايا متشعبة، مما يترتب عليه عدم التركيز بالنسبة للأداء أو الإنجاز ومن ثم ضياع وقت العمل.

(٤) عدم توفر القدر المناسب من الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على تيسير أداء الأعمال وتوفير قدر هام من الوقت المتاح للعمل.

(٥) السماح للموظفين والعاملين داخل بيئة العمل بتناول الوجبات الخفيفة إلى جانب شرب الشاي والقهوة وانعكاس ذلك على وقت العمل.

(٦) شيوع ظاهرة المجاملة والود المتبادل بين العاملين وتأثير ذلك سلبياً على وقت العمل.

(٧) وجود ضجيج في بيئة العمل واتجاة العاملين إلى اتخاذ النقاش الحاد وسيلة للتفاهم ولجوئهم إلى الصياح في بعض الأحيان مما يجعل العاملين غير قادرين على التركيز في العمل وهذا يتعارض مع الاستثمار الجيد للوقت.

(٧) السماح للموظفين بقراءة الصحف والمجلات داخل العمل يدفع العاملين نحو اللامبالاة ويعطل العمل.

**رابعا ـ التوجيه :ـ**

(١) تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين أما لأنهم لا يثقون في إمكانيات وقدرات المرؤوسين أو لأنهم يعتبرون أن المركز المرموق والمكانة داخل بيئة العمل إنما يرتبط بمقدار السلطة التي يتقلدونها، وفي مثل هذه الأحوال تتزايد المهام والأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء الإداريين ويتعرضون لضغوط عمل شديدة ويصبح الوقت المتاح غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة.

(٢) التردد من جانب الرؤساء الإداريين في اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات المطلوبة وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه أن يأخر إنجاز الأعمال ويضيع الوقت.

(٣) عندما تنخفض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء الإداريين ويفتقرون إلى روح المبادأة والمبادرة فإنهم قد يعجزون عن التصرف ثم يطلبون المزيد من المعلومات أو التوقيعات مما يترتب علية طول الوقت المستنفد في إنجاز الأعمال دون مبرر.

(٤) عندما يقصر الرؤساء الإداريين في أداء وظيفتهم الإدارية فيما يتعلق بالتنسيق وتحقيق الانسجام والتوافق في بيئة العمل يترتب على ذلك حدوث ارتباك وتعطل للأعمال.

(٥) في حالات ضعف التنظيم الإداري على مستوى المنشأة قد نرى الرؤساء الإداريين يخشون تحمل المسئولية فيشيع فيما بينهم ظاهرة التعامل من خلال المذكرات الداخلية وفقدان الثقة مما يترتب عليه تعطل الأعمال وضياع الوقت.

(٦) عندما تنخفض كفاءة المرؤوسين وتقل ثقتهم في أنفسهم ويصبحون اتكاليين هنا يتضاعف المجهود الذي يجب أن يبذله الرؤساء الإداريون ويزيد ضغط العمل عليهم.

**خامسا. الرقابة :.**

(١) شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنشأة والذي يرى بأن الرقابة غاية في حد ذاتها ، هنا تصبح الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين تهتم بتصيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الانحرافات وتقليل الأخطاء، وعندما يصبح اهتمام المراقبين موجه إلى كشف العاملين الذين يخطئون في حالة تلبس، في مثل هذه الظروف يشيع جو من الخوف والشعور بالإرهاب لدى العاملين بالمنشأة وبدلا من أن يفكروا في العمل والإنجاز فإنهم يفكرون في كيفية الوقوع في الخطأ مما يؤثر سلبيا في وقت العمل.

(٢) عندما تكون الإجراءات الرقابية الموضوعة تزيد عن الحد المناسب فإن ذلك يعطل التنفيذ ويتسبب في ضياع الوقت.

(٣) في حالة قصور وضعف الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التي تدفع إلى اللا مبالاة ، والتسيب من جانب العاملين بسبب عدم وجود حساب أو عقاب مما يترتب عليه تأخر إتمام الأعمال وضياع الكثير من الوقت المتاح للعمل.

(٤) عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعة يعكس تأثيره على الاستثمار الجيد لوقت العمل.

بعض الأساليب للقضاء على مضيعات الوقت (في العمليات الادارية) :.

فيما يلي تم اختيار عدد من مضيعات الوقت الشائعة والأساليب التي يمكن أن تتخذ في مواجهتها ومن ثم العمل على حسن الاستفادة من الوقت المتاح:

**أولاً. ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات للعمل :.**

من أجل تحسين التخطيط وتحقيق استفادة أفضل من الوقت المتاح نقدم النصائح التالية للرؤساء الإداريين:.

أ - التخطيط نشاط مهم جداً ، إن كل دقيقة في أعمال التخطيط توفر ثلاث دقائق عند التنفيذ ، لذا قد يكون على الرئيس الإداري أن يعمل ولكن في نفس الوقت عليه أن يضع في ذهنه صورة

تفصيلية عن أعمال اليوم التالي وصورة عن أعمال الأسبوع القادم وعليه أن يعلم أن الدقة في التخطيط سوف تمكن من استثمار الوقت بشكل فعال.

ب - تحديد الأولويات مطلوب بشدة لتحسين الاستفادة من الوقت المتاح ولذا يجب على الإداري أن يكتب مع بداية كل يوم بياناً بالمهام والأعمال التي يجب أن يقوم بها مرتبة تبعاً لأهميتها وفي نهاية اليوم عليه مراجعة الإنجاز الذي تم بالنسبة للأولويات التي سبق وضعها، ثم يلي ذلك القيام بإعداد قائمة بالأعمال والمهام التي يجب القيام بها في اليوم التالي.

ج - على الإداري أن يحدد مواعيد للانتهاء من المهام والأعمال بشكل عملي وواقعي وعليه أن يتمسك بذلك ومن ثم يصبح لديه إحساس حقيقي بأهمية الوقت. وعند انتهاء الموعد عليه أن يراجع الإنجاز الذي تم ويقوم بتقييم الموقف.

د - على الإداري أن يتناول قضية واحدة أو مهمة واحدة كل مرة وذلك مطلوب حتى لا يتشتت مجهوده في أكثر من قضية أو موضوع، ومن ثم تقل قدرته على التركيز والإجادة مما يضيع قدراً من وقته.

ه - على الإداري أن يستخدم وقته المفضل بشكل فعال فيحدد الأوقات التي يكون فيها على درجة عالية من النشاط والحيوية وتلك التي يكون فيها في حالة استرخاء نسبي، عندئذ يمكنه أن يخصص أوقات النشاط المرتفع للمهام والأعمال ذات الأولوية العالية، بل قد يكون من المناسب أن يحدد جانباً من وقت العمل لا يسمح فيه بأية مقاطعات.

### ثانياً. التمسك بالسلطة والعزوف عن تفويضها :.

من الناحية العملية فالسلطة داخل التنظيم الإداري هي علاقة بين شخصين أحدهما رئيس والثاني مرؤوس تابع له، فالرئيس يصوغ ويبلغ القرارات والتعليمات مع توقع أن تكون مقبولة من جانب المرؤوسين، والمرؤوسين بدورهم يتوقعون مثل هذه القرارات والتعليمات ويمتثلون لها.

أن السلطة في الواقع تمثل نوعاً من ولاية الرئيس على المرؤوسين التابعين له، وبمقتضى هذه الولاية فإن الرئيس يملك حق إلزام المرؤوسين بتنفيذ تعليمات والأخذ بتوجيهاته.

و تفويض السلطة أمر ضروري في أي تنظيم، ذلك أن أي رئيس إداري ليس لديه القدرة أو الإمكانيات أو الوقت الذي يمكنه من الإشراف على كل صغيرة وكبيرة ومن ثم فلا بد للرؤساء الإداريين من أن يفوضوا السلطة في مسائل معينة ويتمسكوا بها في المسائل الهامة، مع ذلك قد نرى في الحياة العملية أن بعض الرؤساء الإداريين يتمسك بالسلطة ويعزف عن تفويضها وقد يسوق حججاً كثيرة لذلك منها عدم الثقة في قدرات المرؤوسين أو لأنه يستشعر روح المسئولية أو لأنه يرى أن كافة الأعمال مهمة في رأيه ولا يوجد عمل مهم وعمل أقل أهمية.

ونظراً لأن الرئيس الإداري ليس لديه في الواقع الوقت الكافي والإمكانيات المناسبة للقيام بكل العمل ولكونه مسئولاً في المقام الأول عن الإدارة والتوجيه، لكل ذلك يصبح التفويض للسلطة مطلوباً ومن شأنه أن يخفف العبء عن الرئيس الإداري ويجعل المرؤوسين يشعرون بثقة الرئيس واحترامه لهم، إلى جانب الإسهام في تدريب المرؤوسين وصقل مهاراتهم.

لكل ما سبق فان على الإداري الناجح أن يفوض جانباً من المهام التي يرى بأن مرؤوسيه قادرين على القيام بها ثم يحتفظ لنفسه بالمهام والأعمال الهامة التي تتجاوز متطلباتها قدرات وإمكانيات المرؤوسين.

### ثالثاً. كثرة التعامل مع الهاتف :.

الهاتف وسيلة اتصال هامة ولها فاعلية عالية في ظروف كثيرة لكنها في بعض الأحيان بل في كثير من الأحيان قد تتحول إلى مضيع خطير لوقت العمل، وعلى الإداري الناجح أن يعالج مشكلات الهاتف وأثره على ضياع وقت العمل بإتباع النصائح التالية :

١ ـ يجب أن يميز الإداري بين مكالمات العمل والمكالمات الشخصية ويضع حدوداً فاصلة بينهما.

٢ ـ في حالة وجود سكرتير موثوق به يمكن أن يكلف بغربلة المكالمات التليفونية الواردة وبحيث يتولى الرد على الكثير منها بمهارة وفي كياسة.

٣ـ عندما يتلقى الإداري مكالمة تليفونية تدخل في باب الوقت الضائع عليه أن يتخلص من المتحدث بكياسة بأن يقول له بأنه مشغول للغاية أو أن الرئيس الإداري الأعلى قد طلبه على التو.

٤ـ عندما يكون الإداري مشغولاً في عمل هام للغاية يتطلب منه التركيز و سرعة الإنجاز فقد يكون من الأفضل أن يرفع سماعة التليفون إلى أن ينتهي من المهمة.

### رابعاً ـ كثرة المكاتبات والتعليمات والنشرات الواردة :ـ

في الحياة العملية يواجه بعض المديرين سيلا لا ينقطع من الأوراق الواردة ذات الأشكال المتباينة والطبيعة المختلفة والأهمية غير المتساوية وتتضمن هذه الأوراق :ـ

الخطابات الواردة من خارج المنشأة ومن الإدارات داخلها ، كما تتضمن أيضاً النشرات والتقارير والأوامر الإدارية والتعليمات الصادرة، الخ.

ويجب أن يتمرس الإداري الناجح على كيفية مواجهة سيل الأوراق التي ترد إليه، ومن النصائح التي يمكن أن نوجهها إلى الإداريين في هذا الشأن: -

١ـ على الإداري أن يقوم وبسرعة باستعراض البريد الوارد وفرزة محدداً الأهم منها فالمهم وهكذا ، وعندما يتمرس على ذلك فسوف يكتسب خبرة في هذا المجال، فمثلاً سوف يجد أن الخطابات العاجلة أكثر أهمية من الخطابات المسجلة، وتلك الأخيرة أكثر أهمية من الخطابات العادية. كذلك سوف يجد أن الخطابات الموجهة إليه شخصياً بالاسم أهم من تلك المعنونة بالمسمى الوظيفي له.

٢ـ على الإداري أن يعلم أن الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء الإداريين والمكتوبة بخط اليد أكثر أهمية من تلك المنسوخة على الحاسب الآلي والتي لها صفة العمومية.

٣ـ الرجوع إلى التوقيع المسجل على الخطاب أو المستند لنعرف درجة أهمية الخطاب أو ذلك المستند.

٤ـ مهم جدا أن ينظر الإداري إلى التاريخ المسجل على الخطاب أو المستند ليحدد مدى الحاجة إلى اتخاذ تصرف سريع.

٥ـ سرعة القراءة مطلوبة في مراجعة البريد الوارد وبحيث لا يستغرق هذا العمل جانباً كبيراً من الوقت المتاح للإداريين ، وحتى يتحقق ذلك فعلى الإداري أن يطالع السطر الأول من الخطاب أو المستند ليعرف المحتوى، ثم يراجع السطر الأخير ليعرف التصرف الواجب اتخاذه.

**خامساً. كثرة الثرثرة في مكان العمل :.**

من أكثر المشكلات التي تواجه بيئة العمل خاصة في مجتمعاتنا الشرقية هي كثرة الثرثرة في مكان العمل وما يترتب عليها من تضييع وقت العمل، حيث يعتاد الرؤساء والزملاء في مكان العمل على تجاذب أطراف الحديث في قضايا متشعبة ومسائل كثيرة قد لا تمت لموضوع العمل بأية صلة.

ومن العوامل التي تسهم في تقليل ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل وضع حواجز زجاجية في حالة تواجد الموظفين في أماكن فسيحة أو صالات كبيرة بحيث يقل عدد العاملين المجتمعين في مكان واحد.

وعلى الإداري الناجح أن يضبط نفسه ويعتاد على مقاومة الدافع للنقاش أو الحديث غير المثمر من جانب الزملاء أو المرؤوسين، هذا ويستطيع الإداري أن يتخلص من مضايقات الفضوليين ومضيعي الوقت بعدة وسائل، منها تقليل عدد الكراسي المخصصة للجلوس بمكتبه، عندما يدخل إلية شخص من مضيعي الوقت يواجهه بأن يقف ويحدثه واقفاً، ثم عليه أن يرد عليه باقتضاب وأن ينتهز أية فرصة لإنهاء النقاش معه.

هذا وفي حالات معينة قد يجد الإداري أنه من الأنسب أن يستخدم الكتابة المختصرة بدلاً من النقاش والجدال، فمثلا يمكن تقديم ما يريده مكتوباً في صورة مذكرة داخلية مختصرة أو تسجيل ملاحظات قصيرة أو وضع تعليقات هامشية محددة على التقارير، ومن ثم يتجنب بذلك النقاش العقيم.

**وباختصار يمكن معرفة الوظائف الإدارية التي تسبب ضياع الوقت :.**

لا تخلو الوظائف الإدارية الرئيسية من مضيعات ومسببات للوقت ويرجع ذلك إلى طبيعة التنظيم والمحافظة على الوقت في بيئة العمل سواء كان من الإدارة أو من الموظفين ويمكن لنا أن نحدد مضيعات الوقت في سبع وظائف إدارية رئيسية هي :.

- **التخطيط**.
- **التنظيم**.
- **التوظيف**.
- **التوجيه**.
- **الرقابة**.
- **الاتصالات**.
- **صنع القرارات**.

هذا وقد تم تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية. وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها:

**١. في التخطيط :.**

- عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط.
- الإدارة بالأزمات. تغيير الأولويات.
- محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.
- انتظار المواعيد.
- السفر ـ العجلة.

**٢. التنظيم :.**

- عدم التنظيم. / طاولة المكتب المزدحمة.
- خلط المسؤولية والسلطة.
- ازدواجية الجهد.
- تعدد الرؤساء.
- الأعمال الورقية / الروتين / القراءة.
- التنظيم السيئ للملفات.
- المعدات غير الملائمة.

**٣. في التوظيف :.**

- موظفون غير مدربين / أو غير أكفاء.
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
- التأخر أو التغيب عن العمل. / أو كثرة الاستقالات.
- الموظفون الاتكاليون.

**٤. في التوجيه :.**

- التفويض غير الفعال. / الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة.
- نقص التنسيق في العمل.

### ٥. في الرقابة :.

- المقاطعات التلفونية.
- الزيارات المفاجأة.
- عدم القدرة على قول لا.
- معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة.
- نقص الانضباط الذاتي.
- ترك المهام دون إنجاز.
- فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة.
- الرقابة الزائدة.
- عدم العلم بما يجري حولك.
- عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم حولك.

### ٦. في الاتصالات :.

- الاجتماعات.
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات.
- كثرة المذكرات الداخلية / أو الاتصالات الزائدة / عدم الاتصالات.

### ٧. في صنع القرارات :.

- التأجيل / أو التردد.
- طلب الحصول على كل المعلومات.
- قرارات سريعة.

ويوضح الشكل التالي سجل مقاطعات الوقت ، حاول التدرب عليه وقراءته في وقتك :-

## سجل مقاطعات الوقت

( مثل الزيارات والمكالمات التلفونية )	اليوم :	التاريخ :

| الوقت | كمية الوقت | نوعية المقاطعة | الهدف / الإنجازات | القيمة | كيفية الحد منها |
|---|---|---|---|---|---|
| بداية / نهاية | | | | ا ب ج | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## الحالة الدراسية ( ضياع الوقت )

يعتبر الدكتور محمد شخصاً موهوباً حيث حصل على مرتبة الشرف الأولى في الإدارة ثم أتبعها بحصوله على شهادة الدكتوراه في نفس التخصص وهو يعمل الآن رئيساً لقسم الإدارة في أحد الكليات.

يصف الدكتور محمد نفسه بأنه إنسان ملتزم بالوقت وبعمله وبأنه ذا ضمير حي وأنه محبوب من الجميع سواء من الطلاب أو زملاء العمل ، وبعد مرور وقت من الزمن أصبح قلقاً من عدم قدرته على إنجاز الأشياء في وقتها المحدد وتداخل المهام التخطيطية والتنظيمية مع بعضها البعض بالنسبة له وصعب عليه تحديد المهام أولاً بأول وأصبح عاجزاً عن إنجاز كثير من الأشياء خاصة وأنه قد نشر ثلاث بحوث بعد تخرجه من الدكتوراه ، وقد كان خلال المرحلة السابقة يقبل التوجيه والإرشاد من مرشديه بدرجة منظمة إلا أنه تغير حاله عندما مارس الحياة العملية وهو لم ينجز أي شيء منذ أربع سنوات رغم محاولته المتعددة لإكمال كتاب قد شرع في إعداده إلا أنه يقول أنه لم ينته فقط سوى من مسودة الفصل الأول.

ولقد طلب منه عميد الكلية القيام ببحث مهم للكلية للحصول على منحة مالية إلا أنه تجاوز الفترة المحددة لتقديمه ولم يف بعهده.

إنه أستاذ جيد ويحب عمله وعمل في عدة لجان كما أنه يقوم بواجبه بالقسم خير قيام ، إنه مشغول دائماً ومن النادر جداً أن يبقى في نهاية الأسبوع بدون عمل وبالرغم من هذا لم تبرز نتيجة جهوده كلها ، ويقول عن نفسه أنه محاط على الدوام بأعمال وأشياء لم يكمل سوى نصفها فهو يحاول كتابة رؤوس الموضوعات التي سيقوم بتدريسها للطلاب ثم لا يكملها ثم إنه لديه تقرير مستعجل يجب أن يقدمه في مؤتمر قادم ولم يكمله وقد فات موعد التقديم ، وهو الآن متردد في قبول طلب للتدريس في الخارج في فترة الصيف لأنه لا يجد وقتاً للرد على هذا الطلب هكذا يصف الدكتور محمد نفسه بأنه مشغول دائماً وما يدري ماذا يعمل ؟.

**- من خلال دراستك لهذه الحالة :-**

**١ - هل تستطيع تحديد مشكلة الدكتور محمد ؟.**

**٢ - هل هو مؤجل للأعمال بشكل ملفت للنظر ؟. أم أنه لا يجد وقتاً للتفكير ؟.**

**٣ - لو كنت مكانه ماذا تفعل ؟.**

**٤ - هل تعتقد بأن الدكتور محمد متأكد من قدراته وإمكاناته ويعرف حقيقة نفسه؟.**

## أسئلة للمناقشة

١. حدد أهم عناصر مضيعات الوقت في العملية الإدارية في مجال التخطيط ؟.

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

٢. تحدث عن أهم الأساليب للقضاء على عملية الوقت في العمليات الإدارية ؟.

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

٣. ما هي أهم مضيعات الوقت في بيئة العمل في العمليات الإدارية ؟.

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

٤. صف أهم عناصر الرقابة كأحد مضيعات الوقت في العمليات الإدارية ؟.

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

٥. ما هي أهم النصائح التي يمكن أن توجهها للإداريين في كثرة المكاتبات والنشرات ؟.

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

# إدارة الوقت

## تخطيط الوقت

تخطيط الوقت

٨

**الجدارة :** دراسة التخطيط وأثره الفعال في إدارة الوقت مع القدرة التامة على تخطيط الوقت حسب الوقت المتاح والإمكانيات المتاحة.

**الأهداف :**

عندما تنتهي من دراسة هذه الوحدة تكون قادراً على:

١ ـ معرفة ما يجب أن تعمل؟ ولماذا تعمل؟.

٢ ـ معرفة متى يجب أن تعمل لتدير وقتك بفعالية؟.

٣ ـ معرفة ما هي الأساليب والوسائل التي تمكنك من التحكم في الوقت؟.

**الوقت المتوقع للتدريب :** إحدى عشرة ساعة.

**الوسائل المساعدة :**

- ملف عرض بوربوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح.
- سبورة وأقلام.

**مقدمة :**

تعتبر عملية التخطيط أهم العناصر الرئيسية في الإدارة وهي أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازها.

إن الوقت لا ينتظر أحداً وحتى أكثر الناس حرصاً على الحفاظ عليه لا يدركون أنهم يضيعونه دون أن يقوموا بعملية تحليلية لأهم الموارد لديهم وهو الوقت.

في وقتنا الحاضر يكثر الحديث عن قلة الموارد ولكنهم يغفلون عن أهم مورد متناقص وهو وقت المديرين الأكفاء.

يقوم المدير العادي في كثير من المهام اليومية المختلفة لإدارة نشاط المنشأة ويرى (بيتر دراكر) : أن أفضل طريقة لزيادة فعالية الفرد هي تحسين استغلاله لوقته، وهذه النقطة بالذات يغفل عنها كثير من المديرين لتخطيط أوقاتهم بصورة تمكنهم من وضع جدول زمني لتنفيذ كل مهمة على حدة دون تداخلها ولكن في أغلب الأحيان تجد في جدول المدير مجموعة من الأشياء يريد أن يقوم بالعمل بها بعضها ضروري والآخر غير ضروري حيث أثبتت الدراسات أن بعض الأعمال والأنشطة قد لا تكون ضرورية وتحتاج إلى من يقوم بها بدلا من المدير ليوفر جزءاً كبير من وقته للإبداع والإنتاجية.

إن جزءاً كبيراً من مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية لدى المدراء هو القدرة على التخلص من النشاطات غير الضرورية إن تحليل واستغلال الوقت ميدان إداري جديد للإبداع في عالم الإدارة ولك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف المدراء في بيئة العمل أنهم يقضون حوالي ٢٥٪ من أعمالهم على الهاتف الثلث منها في عملية الانتظار.

إن تحليل الوقت بشكل رسمي دقيق يتم عادة من خلال تسجيل نشاط الفرد والوقت والإنجازات في خلال يوم عمل في سجل يومي وعند تكرار هذه العملية يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التي تجعل منه أكثر فعالية ، ومن الصعب جداً على الأفراد في بيئة العمل الاعتراف بأنهم يضيعون جزءاً من أوقاتهم أو أنهم لا يستفيدون منها استفادة قصوى لكن مبدأ قبول الأمر أصبح ضرورياً في عالم الأعمال قبل إحداث أي تغيير.

**مخطط تحديد المهمة :**

التخطيط وسيلة السيطرة على الوقت :

**أولا : استغلال الوقت :.**

استغل الوقت الذي تكون فيه في ذروة طاقتك في المهام ذات الأولوية وعندما تكون طاقتك في ذروتها وتجنب تضييع هذا الوقت.

**ثانيا. ساعة العمل الهادئة :.**

الساعة الهادئة هي إحدى أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها فقد تنجز في هذه الساعة ضعف ما تنجزه في ساعة غيرها فاحرص على عدم تضييعها ، ابدأ العمل في أكثر المشروعات أهمية ثم انتقل إلى العمل في مشروع رئيسي آخر وليس للسهولة أو التفصيل.

**ثالثا. وضع سياستك الخاصة في إدارة الوقت :.**

تتطلب الفاعلية تخطيطا لأسابيع وشهور قادمة ويتطلب التخطيط بدورة تقديرات واقعية لمدى ما تستغرقه كل مهمة من وقت.

**رابعا. سياسة الوقت :.**

توفر لك سياسة الوقت استغلال دورة طاقتك في إدارة المهام ذات الأولوية وترك الأعمال التقليدية لوقت الفتور ، فخصص وقت الدورة للمهام ذات الأولوية والأكثر أهمية.

**خامسا. وضع خطتك اليومية :.**

- ضع جدول أعمال لمهامك اليومية حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية لإنجاز كل مهمة فهي إرشادات لك.
- قسم جدول أعمالك ، ما أكثر الأعمال أهمية ثم ما الذي يلي في الأهمية وما الذي يمكن تأجيله حتى الغد ، وما الذي يمكن أن يقوم به شخص آخر بدلا عنك.
- وقد تزيد جدول أعمالك اليومي إذا انتهيت مبكرا ، فجدول أعمالك يوضح وجهتك.

**سادسا. التزم بخطتك :.**

ضع قائمة أهداف يومك والمواعيد النهائية لتحقيقها في مكان تستطيع رؤيته طوال اليوم وستكون قائمة الأهداف هذه هي محدداتك الرئيسية لتبقى على الطريق الصحيح.

**كيف تخطط للوقت وتتحكم به ؟.**

إن أفضل طريقة للتحكم في الوقت هو تخطيطه بصورة تسمح لك بأداء جميع المهام بسهولة ويسر تتعرف من خلالها على قدرتك الشخصية على التحليل وتوزيع الدور بالنسبة للأعمال التي تناط بنا وتحديد مدى الأهمية التي تساعد والتفويض وكل ما له علاقة بالتخطيط الجيد.

**تحليل شخصي لإدارة الوقت :**

برفقه سلسلة من العبارات المختلفة لطريقة تحليل الوقت أجب عن هذه العبارات في إطار صفات عملك وأنماط العادات فأنت الشخص الوحيد الذي قد يكون صادقاً في عملية التحليل الجيدة لكي تتمكن من تقييم نفسك بإدارة الوقت وتقارنها بالآخرين.

جدول بتحليل شخصي ونفسي في إدارة الوقت :

| م | العبارات | لا | أحياناً | غالباً | دائماً |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | أحتفظ بسجل مكتب لكيفية قضائي للقسم الأكبر من يومي. | | | | |
| ٢ | أضع المهام غير المحببة في جدولي عندما تكون طاقتي في أوجها. | | | | |
| ٣ | أراجع عملي وأفوض المهام التي يمكن أن يقوم بها غيري. | | | | |
| ٤ | لدي وقت لأقوم بواجباتي وما يجب القيام به في العمل. | | | | |
| ٥ | أحلل وقتي لأحدد كيف يمكنني دمج بعض المهام أو التخلص منها. | | | | |
| ٦ | المهام التي تحقق أهدافاً قريبة لها أولوية على تلك الأكثر أهمية منها وبعيدة المنال. | | | | |
| ٧ | يعطيني رئيسي أعمالاً أكثر مما يعتقد أنني قادر على القيام به. | | | | |
| ٨ | أقوم بالمهام القصيرة ( كالهاتف والمراسلات ) قبل الابتداء بالمشروعات الطويلة الأمد. | | | | |
| ٩ | أراجع تسلسل مهامي وأقوم بإجراءات لتحسين ذلك. | | | | |
| ١٠ | أرتب أولوياتي حسب أهمية أهداف المهام. | | | | |

**الدرجة النهائية ................**

من الجدول ينبغي الانتباه أنه سيكون هناك اختلاف حقيقي للوقت ذلك لأن أي مبدأ من مبادئ الإدارة لا يمكن تطبيقها في كل الظروف حيث أن بعض الوظائف والمهن قد تحتاج إلى استجابة مختلفة عن الإجابة المفضلة المقترحة كما هو في السؤال الأول مثلاً.

بعد الإجابة عن الأسئلة في الجدول ينبغي على المدير مقارنة إجابته بنقاط الإجابات المفضلة في الجدول التالي وتحديد رقم لكل إجابة كما هو موضح في الجدول

| السؤال | لا | أحياناً | غالباً | دائماً |
|---|---|---|---|---|
| ( ١ ) | ٢ | ٣ | ٢ | ١ |
| ( ٢ ) | صفر | ١ | ٢ | ٣ |
| ( ٣ ) | صفر | ١ | ٢ | ٣ |
| ( ٤ ) | صفر | ١ | ٢ | ٣ |
| ( ٥ ) | ٢ | ٣ | ٢ | ٣ |
| ( ٦) | ٢ | ٣ | ٢ | ١ |
| ( ٧ ) | ٣ | ٢ | ١ | صفر |
| ( ٨ ) | ٣ | ٢ | ١ | صفر |
| ( ٩ ) | ١ | ٢ | ٣ | ٢ |
| (١٠) | صفر | ١ | ٢ | ٣ |

إذا كانت درجة الإجابة أعلى من ٢٥ فإن الموظف يستخدم وقته بشكل فعال.

أما إذا كانت الدرجة أقل من ١٥ فإن الموظف لا يستغل وقته بشكل فعال وعليه تحسينه.

**مبادئ استغلال الوقت**

من دراسة التحليل السابق نرى أنه من الضروري على المديرين الانتباه إلى الأخطاء الشائعة في استخدام الوقت لأن هذا النموذج صمم من أجل تنمية وعي المدراء بأهمية الأوقات ، وإليك بعض الطرق والوسائل التي تساعد المدراء في استغلال وقتهم استغلال أمثل :

١ - على المدير أن يراجع المهام التي يجب عليه إكمالها ليرى هل بالإمكان إنجازها بوقت أقل.

٢ - ينبغي استخدام الاختصار كلما أمكن.

٣ - يجب أن تتوفر الرغبة في القيام بالمهام الصعبة أولاً .

٤ - ينبغي للمدير ألا يدع غيره يقوم بعمل يستطيع القيام به بشكل أسرع.

٥ - على المدير أن يكون حذراً في إغراق نفسه بأشياء يمكن للغير القيام بها.

٦ - على المدير إيضاح الإرشادات والأوامر للمرؤوسين.

٧ - على المدير أن يتذكر أن العمل غير المنجز أكثر إثارة له لمتابعة الأداء.

٨ - على المدير أن يتصف بالحزم ولا يؤجل الأعمال.

٩ - ينبغي للمدير أن يخطط لفترة غيابه وماذا ينبغي على الآخرين القيام به.
١٠ - ينبغي على المدير إعطاء المرؤوسين أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم.
١١ - عليه أن يكون محافظاً على الوقت.
١٢ - ينبغي أن يحتفظ ببعض المهام البسيطة لإنجازها في الوقت الضائع.
١٣ - ينبغي أن يكون لدى المدير خطة عمل ينفذها في الصباح.

**كيف توزع وقتك ؟.**

إن العمل الإداري يحتاج إلى اهتمام عال بأهمية الوقت خاصة الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا لأنهم يمضون وقتاً كبيراً في التخطيط والتفكير ولا يستفيدون من الوقت المتاح لهم سوى ٥,٧٪ ، وكلما كثرت أعمال الإداريين وجدوا أنفسهم يعملون ساعات طويلة ويستخدمون وقتهم بكفاءة أقل ويظهر من الإحصائية في المراتب العليا أن ٣٦٪من وقتهم يضيع في المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات بينما هم يحتاجون لقضاء وقت أكثر في التخطيط والتفكير.

ولنا أن نتساءل كيف يستطيع المدير أن يخطط لوقته ويستفيد منه بشكل أفضل؟. ثم كيف يستطيع الإداري قياس الطريقة التي يخصصها في الوقت؟. وما هي الطرق الفعالة للتعامل مع الاتصالات الهاتفية والاجتماع والمقاطعات ومهام الكتابة والقراءة والعمل في البيت؟.

أصبح الإداري في كل مكان في وقتنا الحاضر أكثر دراية ووعياً بالحاجة لإدارة وقتهم بشكل أفضل ، ونجد أن الكثيرين يعملون ما بين الـ ٥٠ ، ٦٠ ساعة في الأسبوع ومع ذلك يجدون هذا الوقت غير كافياً.

إضافة إلى أن كثيراً من المديرين يجدون أن الوقت الذي يمضونه في أعمالهم يزداد مع أن الناتج يتناقص إذا قورن بالوقت المستثمر. وعندما يلتقي المدرب في سلم الإدارة إلى المراكز العليا ومنها إلى المراكز المرموقة في التنظيم فإنه يجب أن يخصص وقتاً أقل في التفاصيل اليومية ويحتاج إلى وقت أطول في التخطيط والتفكير ، ويظهر لنا من الجدول التالي طريقة توزيع الوقت لدى بعض المدراء حيث نلاحظ أن أكبر مستهلك للوقت هو الهاتف ١٨٪ ومن هذا الوقت يصرف ثلثه على المكالمات الواردة للمدير. وتأخذ المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات حوالي ٣٦٪ من الوقت للإداري العادي بينما التخطيط والتفكير يأخذ من وقته ٥,٧٪ فقط وهذه مفارقة عجيبة لسوء تخطيط الوقت في المنظمات خاصة المنظمات في البيئة العربية. وعلى كل إداري أن يقرر كيف يوزع وقته في كل يوم ، وكيف تتم جدولته بحيث يستطيع أن يعمل على حل مشكلاته المفاجئة والأهداف البعيدة والقصيرة.

لكن جزءاً من وقته كما أسلفنا يجب تخصيصه للتخطيط والتفكير. إن التخطيط والتفكير يتطلبان تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف القصيرة المدى وإعداد استراتيجيات ممكنة التطبيق لتحقيق الأهداف البعيدة الأمد.

## جدول توزيع الوقت

| | الوقت بالدقائق | النسبة |
|---|---|---|
| داخل المكتب :- | | |
| الهاتف | ١٠٨,٠ | ١٨,٠ |
| الاجتماعات المجدولة | ٨٨,٨ | ١٤,٨ |
| الاجتماعات الفجائية | ٦٤,٨ | ١٠,٨ |
| المقاطعات | ٤٤,٤ | ٧,٤ |
| القراءة والكتابة | ٤٠,٨ | ٦,٨ |
| الإملاء على الآلة والسكرتير | ٢٧,٦ | ٤,٦ |
| التخطيط والتفكير- العمل وحيداً | ٣٤,٢ | ٥,٧ |
| | ٤٠٨,٢(٦,٨ساعات) | ٦٨,١٪ |
| بعيداً عن المكتب :- | | |
| المؤتمرات واجتماعات العمل | ٨٤,٠ | ١٤,٠ |
| اجتماعات ( غداء ) | ٥٧,٦ | ٩,٦ |
| العمل في البيت | ٤٩,٨ | ٨,٣ |
| | ١٩١,٤ (٣,٢ ساعات) | ٣١,٩٪ |

**قياس كيفية قضاء وقت العمل :**

السؤال الذي يتبادر إلى الذهن كيف يقضي المدير وقته ؟ وهل تخصيص الوقت يساهم في تحقيق الأهداف للمدراء والعاملين ؟.

ولمعرفة ذلك لا بد أن نتعرف على الكيفية التي يستطيع بها المدراء توزيع أوقاتهم وذلك باستخدام السجل اليومي كما هو موضح بالجدول التالي. وللتسجيل اليدوي يمكن أن نستخدم السجل اليومي كما هو موضح في الجدول عن كل يوم يتم فيه النشاط، وبعد فترة قد تصل إلى أسبوعين سيكون عدد من الملاحظات والنشاطات المسجلة لتعطينا تصوراً وتقديراً معقولاً لكيفية قضاء الإداري وقته ، ويمكن تقدير الوقت الذي يقضيه الإداري خارج المكتب في أمور لها علاقة بالعمل والتي يقوم هو بنفسه بتقديمها ثم يضاف هذا الوقت إلى سجل السكرتير الذي يحتفظ بالبيانات عنه.

وبعد الحصول على النتائج يجب تحرير الوقت الذي صرف على الأنشطة المختلفة والمدونة في القائمة من حيث المسئولية المناطة بالمدير وبالأهداف بحيث تكون مرشداً له في استخدام الوقت لكي تساهم في ترتيب جوانب العمل التي تحقق الأهداف ، ويمكن للإداري ترتيب أعماله فتحتل الأعمال ذات الأولوية القصوى ويرمز لها (أ) ، والمتوسطة الأولوية (ب) ، والأقل أولوية (ج).

| الوقت | ٨ -٩ | ٩ -١٠ | ١٠ -١١ | ١١ -١٢ | ١٢ -١ | ١ -٢ | ٢ -٣ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| في المكتب | | | | | | | | |
| الهاتف | ١ - ١ | ١ | ١ | ١ | | ١ | ١ | ٧ |
| الاجتماعات المجدولة | ١ | ١١١ | | | | ١١١ | | ٧ |
| الاجتماعات الفجائية | | | ١١١ | ١ | | ١ | | ٥ |
| المعوقات | ١١ | | | ١ | | | ١١ | ٥ |
| القراءة والكتابة | | ١ | ١ | | | | ١ | ٣ |
| الإملاء | ١ | ١١ | ١ | ١ | | ١ | | ٦ |
| التخطيط والتفكير | | | | ١١ | | | ١١ | ٤ |
| المجموع | ٦ | ٧ | ٦ | ٦ | | ٦ | ٦ | ٣٦ |
| خارج المكتب | | | | | | | | |
| المؤتمرات واجتماعات العمل | ساعة ونصف | | | | | | | ٩٠ |
| اجتماعات في أثناء تناول الغداء | ثلاث أرباع الساعة | | | | | | | ٤٥ |
| العمل في المنزل | أربعون دقيقة | | | | | | | ٤٠ |
| المجمـــــــــــــــوع | | | | | | | | ١٧٥ |
| مجموع الوقت الكلي | | | | | | | | ٢١١ |

**كيف تقسم اليوم ؟.**

تشعر أحياناً وأنت في خضم انشغالك بالعمل أن لديك كثيراً من المهام تريد أن تؤديها بصورة تسمح لك بتقسيم العمل اليومي بشكل مرضي وأن لديكم كثيراً من المهام لا بد من إنهائها وتتساءل في قرارة نفسك كيف يمكنك السيطرة عليها وإنجازها ، ويدخل عنصر الضغط والقلق والإحباط كعنصر فاعل للتقليل من كفاءتك فإن الاستخدام الأمثل والناجح للوقت يتطلب منا إدارة فاعلة للذات وتخطيطاً مسبقاً للعمل وتحديداً للأولويات ومعالجة فعالة للمقاطعات وجدولة مرتبة لوقت الناس وممارسة الأنشطة.

إن القدرة الإشرافية لدى المدراء هي نقطة البداية للعمل الناجح ويساعد التخطيط الفعال للوقت هذه القدرة للبروز والظهور بشكل إنجازات مفيدة ونجد أن كثيراً من المشرفين يدفنون كثيراً من مواهبهم تحت مكاتبهم المزدحمة والمقاطعات الكثيرة والأعمال المتعددة دون إنجاز أي شيء.

إن الطريقة الفاعلة لإبراز قيمة الفائدة من التخطيط المتأني للوقت هي أن ننظر إلى الجانب المعكوس: ما هي خسارة المنظمات عندما نكون ضحية للوقت بدلاً من أن نكون أسياداً له ؟. فعلى سبيل المثال أي أجزاء من الخسارة أو التكاليف التي تلحق المنظمات والتي يكون سبباً لها التخطيط السيء : الوقت غير المستغل ، القرارات المتأخرة ، الاجتماعات المفاجئة ، الاجتماعات الطويلة ، العملاء وسوء خدمتهم ، الأرباح الضائعة للتنظيم ؟. كم يكلفنا سوء التخطيط للوقت ؟.

**خذ دقيقة واحدة وتأمل ما يلي :.**

١ ـ كيف يؤدي التخطيط السيئ للوقت إلى حدوث مشكلات في التنظيم أو يزيد من التكاليف عليه.
٢ـ بين الحوادث أو المناسبات التي كان التخطيط السيئ للوقت سبباً سلبياً بخسارته.
٣ ـ صف المناسبات التي كان للتخطيط السيئ للوقت أثراً على الآخرين.

إننا نحتاج كمحترفين لإدارة الوقت أن نتعلم كيف نستطيع أن نمضي أوقاتنا بتخطيط سليم فالتحكم في الوقت هو الرغبة في اتخاذ المسئولية الكاملة لتخطيط فعال بحيث نبتدئ في القيام بالعمل دون توقف فعدم البدء في العمل يعتبر تردداً وعدم القدرة على تغيير الأحداث التي تقع يعتبر جموداً أو عدم

مرونة كما أن عدم الرغبة في إيقاف كثير من حوادث العمل في الوقت المناسب يعتبر إكراها وإلزاماً.

إن التحكم في الوقت هو القدرة الفاعلة على تغيير كل ما من شأنه تعطيل الأعمال التي لا تمكن من إكمال العمل على الوجه المطلوب فكثير من الحركات العشوائية في بيئة العمل تؤدي إلى الفوضى والتردد ويسبب التردد بعد مرور السنين خسارة فاضحة وكبيرة على المنظمات.

الخطوة الأولى في تخطيط الوقت هي أن تعرف ماذا تريد أن تفعل في وقتك هذا ومعنى ذلك أنك تستطيع متابعة كل الأنشطة اليومية من خلال السجل في اليوم السابق فالسجل اليومي كما سبق أن لاحظناه في الجدول السابق يزودنا بأعمدة النشاط ونوع السلوك وبالأشخاص المعنيين وهدف النشاط وبينت نتائج التحليل لنا عدد الساعات التي نقضيها في كل نشاط من الأنشطة.

**أنواع الأسئلة التي نحتاج للإجابة عنها في تخطيط الوقت هي :.**

١ ـ ماذا نفعل ـ هل سلوكنا مثمر أو غير مثمر ؟.

٢ ـ متى سنقوم بالعمل ؟.

٣ ـ كم من الوقت نستغرق حتى نقوم بالعمل ؟.

٤ ـ مع من تقوم بالعمل ؟.

٥ ـ أين وصلنا الآن ؟.

بعد الإجابة الدقيقة لهذه الأسئلة سيصبح لدينا معلومات وافرة تمكننا من التخطيط بأسلوب أكثر فعالية في اليوم الذي يليه وهناك سؤلاً آخر يجب أن تسأل نفسك ماذا سأفعل كل يوم لإدارتي ومنظمتي؟.

إذا لم يكن لدينا خطط محددة ومدروسة وأماكن معينة نذهب إليها وأشخاص نراهم فإننا بطبيعة الحال سنستيقظ في ذلك اليوم ونحن عاطلين عن العمل.

إن السجل اليومي الذي وصفناه سابقاً ينبغي أن نفتح أعيننا على استخدام أمثل وأكثر فعالية للوقت إذا كانت منظماتنا تعاني من مشكلات الوقت ، وربما يكون لدينا طريقة جيدة نبتدئ بها لتحليل أوقاتنا وهي :ـ

١ ـ هل نحن نقوم بما نريد فعلاً أن نقوم به مستخدمين وقتنا بطريقة مثلى؟.

٢ ـ ماذا يمكن أن نعمل ؟.

٣ ـ ماذا نأمل أن نفعل ؟. هل نستفيد كلياً من وقتنا بطريقة تمكننا على تمضية هذا اليوم ؟.

وعندما لا تتحقق قدراتنا وآمالنا تزيد لدينا نسبة الإحباط في النهاية وهل تم تحقيق أهدفنا؟. حيث إن تحقيق الأهداف لا يحدث جزافاً حيث أن تحقيق النتائج يأتي من التخطيط السليم للوقت ولذا نجد أن ٥٪ من الناس في مختلف أنحاء العالم ناجحون بالفعل حسب معاييرهم الشخصية ولذا يعتمد تحديد الأولويات لتخطيط سليم على عاملين رئيسيين هما : كيف تود أن تعمل وماذا ينبغي أن تعمل ؟. فليس المهم أن تحدد الأوليات لكن المهم أن تحددها فبدونها لا يمكن أن توجد خطة عمل يومية لذا نجد أن كثيراً من العاملين عندما يصلون إلى مكاتبهم يصبحون ضحية سوء التخطيط لأنهم يتفاعلون مع أحداث خارجية بدلاً من السيطرة على ما يفعلونه وعلى ما يستطيعون إنجازه.

**كيف نحصل على الفائدة القصوى من الوقت ؟.**

لا نستطيع في بيئة العمل أن نستفيد من كل الفرص المتاحة لنا مهما كانت لنا من القدرات الإبداعية والتنظيمية ما يساعدنا على ذلك ولعل السبب يعود في ذلك إلى طبيعة التنظيمات وآلية عملها وطبيعة الأشخاص وأنماط سلوكهم التي تتأثر بعوامل منها ما هو تنظيمي ومنها ما هو شخصي. ولن نستطيع تطبيق كل المقترحات التالية والتي لا شك أنها ثرية ومفيدة لكن استطعنا تطبيق خمس أو ست منها فلن نكون ضيعنا وقتاً لأن ذلك سيفيدنا على الاستفادة المثلى للوقت :

- خذ وقتاً للقيام بالتخطيط فكل دقيقة نصرفها في التخطيط نوفر بواسطتها ثلاث دقائق عند التنفيذ.
- حدد الأولويات فلا بد من تحديد الأولويات مع بداية كل يوم مرتبة حسب أهميتها وعند نهاية اليوم قارنها بما أنجزته وبما كنت ترجو أن تنجزه.
- حدد مواعيد الانتهاء من المهام بشكل واقعي وتمسك به حتى يكون لديك شعور دقيق بمقدار وقيمة الوقت.
- قم بمهمة واحدة في كل مرة فعليك أن تنسى كل شيء حتى تنتهي من المهمة التي بيدك.
- استخدم وقتك المفضل بشكل فعال خاصة في الوقت الذي تكون فيه ذروة نشاطك.
- لا تسمح بالمقاطعات بحيث لا تصرف هذا الوقت في الأمور التافهة.
- تعلم صنع القرارات واجمع كافة المعلومات التي تساعدك على ذلك.
- قم بالعمل مرة واحدة فقط فعندما تنتهي من قراءة مذكرة ما أجب عليها فوراً.
- استخدام الهاتف : استخدم الهاتف بفعالية متناهية خاصة في الاتصالات الداخلية بدلاً من المذكرات.
- تخلص من شيء ما كل يوم ألقي نظرة على الأعمال التي بين يديك وأهمل الأشياء التي لا تحتاج إليها فعلاً.
- حافظ على طاولة المكتب نظيفة وتخلص من تراكم الأوراق.
- كف عن التأجيل فهو أكبر آفة للإداريين وأشهر مضيعات الوقت.
- لا تخطط بأن تعمل خارج وقت الدوام حتى لا تكون هذه عادة مستفحلة بك.
- تعلم كيف تفوض بكفاءة وفعالية متناهية.
- ضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

إن تغيير العادات السيئة في العمل خطوة جبارة للإداريين لتحويلها إلى عادات حسنة وجديدة يمكن من خلالها تنظيم أوقاتهم بكل فعالية فعندما تكون غارقاً في العمل ولا تستطيع أن تخرج عن هذه الدائرة فإن أفضل وسيلة لك هي أن تجزئ هذا العمل إلى وحدات صغيرة فالشعور بإنجاز شيء واحد على الأقل في كل مرة ربما يساعدك في النهاية على استعادة السيطرة والتخطيط لوقتك الثمين.

**كيفية السيطرة على العادات السيئة**

حدد العادة السيئة المطلوب كسرها

اكتب الهدف

حدد كافة المشاكل الناتجة عن هذه العادة

حدد كافة المزايا التي سوف تتحقق لكسر هذه العادة.

ضخم قيمة النتائج التي سوف تحققها.

كن صبوراً واطلب مساعدة الآخرين

كن إيجابياً وابتعد عن تذكر الماضي

كن حازماً

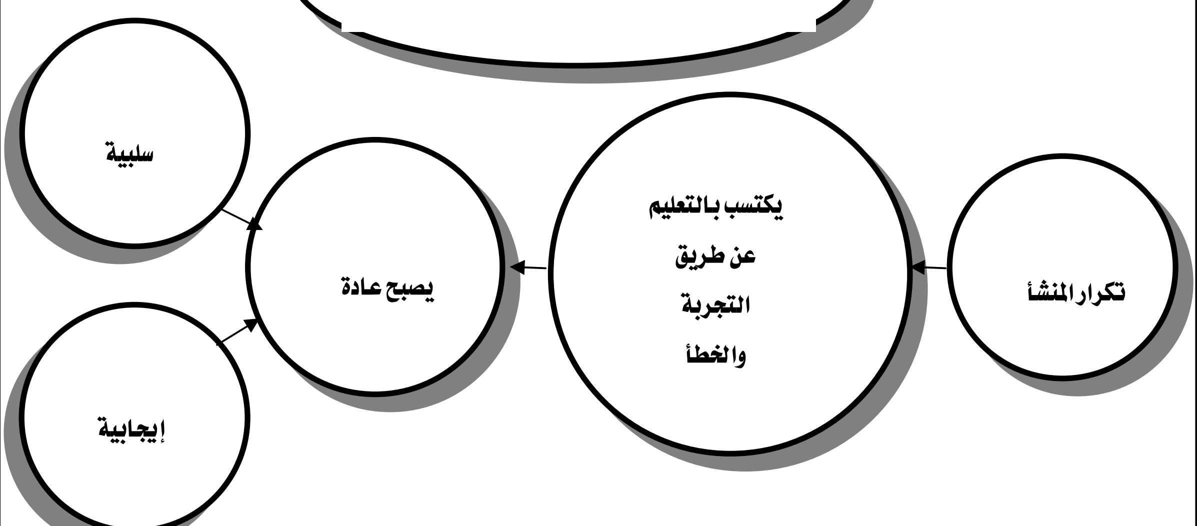
**أغلب مسببات فقد الوقت**

**مرجعها عادات سلبية تم تنميتها خلال سنوات العمل**

## كيف أغير عاداتي

- كثير منا يسمع كثيراً عن أهمية إدارة الوقت ومع ذلك لا يفعل شيئاً (لماذا)؟.
- العادة السلبية مع الوقت تصبح جزءاً من السلوك ، وبالتالي يصعب كسرها.

## منشـــأ العـــادة




شكل رقم ( ١٤ )

**كيف تتخلص من( مصيدة ) الوقت...؟**

إليك قائمة بالأشياء التي تضيع الوقت والتي أمكن جمعها في خلال ثمانية أعوام متصلة من سؤال المديرين في كثير من البلدان عن إدارة الوقت، ولمساعدة القارئ في تحليل ما يضيع الوقت الخاص به، فقد أرفقنا بعض أسباب محتملة وحلول خاصة بكل منها لمساعدتك أكثر على التشخيص، وهذه الأسباب والحلول تميل إلى أن تكون شخصية تماماً، إلا أن مضيعات الوقت تكاد تكون واحدة في هذا العالم.

**الساعة الهادئة :**

إذا قمنا بإتباع النصائح السابقة لمضيعات الوقت الثلاثة فإننا في طريقنا الصحيح لاستخدام الوقت بطريقة مثلى ، ومن المفيد جداً أن نأخذ في الاعتبار أداة نثري بها حياتنا العملية ونقصد بها ( الساعة الهادئة ) أي الوقت الذي تكون فيه في أوج نشاطك لتنهي أي مشروع لديك دون مقاطعات.

وإذا حاولت أن تتصفح سجل عملك اليومي العادي فإنك ستكتشف أنه يتصف بعدد من المقاطعات غير الضرورية أو التي تأخذ وقتاً أطول وستجد أيضاً مقاطعات ضرورية ولو أنها قصيرة متعلقة بمهام وموضوعات مهمة وبإمكانك الانتظار حتى تنتهي من مهمتك التي تعمل عليها ( الساعة الهادئة ) يمكنها بالفعل أن تساعدك كثيراً في هذا المكان.

**الخطوات الرئيسية التي تساعد في تحديد الساعة الهادئة :.**

١ ـ حدد وقت الابتداء والانتهاء واجعله معروفاً للجميع.

٢ ـ عود سكرتيرك على غربلة المكالمات الهاتفية والزائرين.

٣ ـ احتفظ بكل مواعيدك أو أعد جدولتها.

**التأجيل والتسويف وكيفية التغلب عليه :.**

التأجيل هو : تأخير المهام المطلوبة إلى موعد آخر وربما نسيانها إلى الأبد.

ويعتبر التأجيل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة الوقت وتعيق أداء العاملين. قد يترتب عليه آثار وعواقب وخيمة سواء كانت هذه الآثار معنوية أو مادية.

يشير (مريل دوقلاس) إلى "أن التأجيل وباء يصيبنا جميعاً. فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ، وأحلام أكثر لا تتحقق. التسويف والتأجيل حجر عثرة رئيسية تعوق أي شخص يريد تحسين مدى استخدامه واستفادته من وقته. كما أن الكثيرين يصبح التأجيل لديهم عادة متأصلة يمكن أن تدمر أعمالهم وسعادتهم ، بل وحتى تؤدي إلى تقصير عمرهم".

# أسباب التأجيل

**يعزى التأجيل إلى ثلاثة أسباب وهي :.**

**أ. تأجيل المهام غير المحببة :**

إن عدم السرور والارتياح من بعض المهام والأعمال يقود الإنسان إلى تأجيلها. وقد يكون هذا السبب من أكثر أسباب التأجيل لدى المديرين والمشرفين في الحياة العملية. ولا شك أن تأجيل المهام غير السارة يزيد من مضاعفة عدم السرور هذه. لذلك يجب أخذ زمام المبادرة بعدم التأجيل هذا حتى ينجز العمل وترفرف السعادة على جو العمل والأداء.

**ب. المشروعات الصعبة :**

كثيراً ما قمنا بتأجيل المهام الصعبة لأننا. لا نعرف من أين نبدأ. غير أنه من الأهمية بمكان أن نحرص دائماً على التغلب على المهام الصعبة أو على الأقل نسعى إلى إيجاد حلول لها أولاً بأول وإزاحتها من أمامنا والانتقال إلى مهام أخرى. ويمكن لنا أن نجزئ المهام الصعبة إلى مهام صغيرة. ثم نسعى إلى حلها مجزأة .. وهكذا. إن تفتيت المهام أسهل وسيلة لعلاج المشكلات.

**جـ. التردد :**

إن التردد هو أكثر المشاكل لتعليم البيئة الإدارية العربية وقد يكون السر خلف ذلك هو الحرص الشديد والرغبة الملحة أن تكون آراؤنا صائبة إلى حد بعيد أو على أقل أن لا نرتكب أخطاءً.

إن أغلب المديرين يرغبون في الوصول إلى حد الكمال لذا يصابون بالتردد ويحرصون إلى جعل مرؤوسيهم يقدمون لهم نتائج كاملة وفي الغالب لا يتمكنون من فعل ذلك ، ويمكن التغلب على التردد عن طريق إعداد جيد لكل المهام التي تسبب لنا القلق بقائمة تسمح لنا بأن نرى الأشياء التي لا تسير بانتظام.

## السكرتير وإدارة الوقت :.

الاستفادة الفعالة من السكرتير :

إن مدير المكتب أو السكرتير الفعال يضاعف فعالية القائد أو المدير المشرف. كما أنه يساهم في إدارة وقته بفعالية.

إن قدرة المدير أو السكرتير على تنظيم الوقت وتحليله والتعامل معه ينعكس على فعالية الإدارة والمدير والإنتاجية.

إن تعرف السكرتير على أهمية الوقت والقدرة على إدارته يساعد المدير في إدارة وقته ونشاطاته. كما أن تدريب السكرتير على إدارة الوقت وتنظيم نشاطات العمل يعتبر عاملاً حيوياً في فعالية المنظمات في العصر الحاضر.

**أهم واجبات فعالية السكرتير :.**

- فحص المكالمات والزوار.
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات.
- تنظيم المواعيد والاجتماعات.
- إعداد مسودة المذكرات والخطابات.
- تفويض الأعمال الخفيفة.
- القراءة للمدير.
- صيانة ومتابعة وتحديث الملفات.
- مساعدة المدير على تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد.
- التفكير باحتياجات المستقبل.
- أخذ زمام المبادرة بكل كما يهم المكتب.
- فهم الأمور من أول مرة.

# الوصايــا العشــرة

**يقترح ( لاري مكدوجل ) هذه الوصايا العشر لإدارة الوقت :.**

١. **لا تضع أمامك ساعة :** يرجع سبب الإكثار من النظر إلى الساعة إلى مشكلات يتعرض لها الموظف ذات علاقة بالمدير أو المشرف ، كما أن النظر الكثير إلى الساعة قد يدل على عدم الرضا أو الملل من الوظيفة.

٢. **لا تقتل الوقت :** إن الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون في القضاء على المنظمات.

٣ . **أكـرم مـدير مكتبـك أو سكرتيرك :** إن مـدير المكتـب أو السـكرتير الجيـد تسـاوي قيمتـه الـذهب. ويجـب التعرف على مهاراته وكيفية استغلالها.

٤ . **حاول أن لا تسرق شخصاً آخر :** لا تخلو منظمات العمل من بعض الأشخاص الذين ليس لهم عمل ، فيكون هؤلاء الأشخاص مصدر إزعاج للآخرين فلا تكن واحداً منهم.

٥ . **لا تكذب في كيفية استخدامك لوقتك :** يميل بعض الموظفين إلى الكذب في طريقة استخدام الوقت. وكلما ارتفع مستوى الإنسان في وظيفته زادت أهمية الوقت لديه.

٦ـ **تنـاول طعـام الغـداء أو الشـاي أو القهـوة مع الآخـرين :** هـذا يسـاهم في إتاحـة الفرصـة للتعـرف والاتصـال مـع الآخرين وفهمهم بشكل أكثر. كذلك يكون فرصة لتعريفكم على الآخرين.

٧ . **خذ إجازتك :** مهمـا كـان العمـل الـذي تؤديـه ومهمـا كـان التفـاني والإخـلاص فـلا بـد مـن الإجـازة لأنهـا تعطي الفرصة لتجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد.

٨ . **لا تؤجل أو تماطل :** لا تؤجـل عمـل اليـوم إلى الغـد حكمـة ذهبيـة ، لكـن كـم مـن الجـديرين والمشـرفين يلتزم بها.

٩. **لا تخف من العمل :** إن الثقة بالنفس من أهم مقومات المدير أو المشرف أو الموظف ويمكـن بنـاء الثقـة عـن طريق الإعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل.

١٠ ـ **لا تتمنَّ وقت الآخرين :** إن تمني وقت الآخرين دليل على عدم القدرة على إدارة الوقت.

## التخطيط يمكنك من السيطرة ( حالة دراسية )

اعتاد أبو علي مدير أحد الإدارات في أحد المصالح الحكومية الحضور للعمل مبكراً لأنه يحتاج إلى وقت إضافي لإتمام مهام اللجنة التي كلف بها ، يصل عادةً للعمل الساعة السابعة والنصف تماماً ، وخلال وجوده في المصعد صادف مدير إدارة العلاقات الحكومية بالإدارة وسأله عن إمكانية الالتقاء به في هذا اليوم فحدد له أبو علي الساعة العاشرة والنصف ، وبعد خروجه من المصعد بدأ يفكر في أن الفاكس الذي طلبه أمس من أحد أعضاء اللجنة قد وصل وأثناء مروره بقاعة الاستقبال بالإدارة قرر أن يأخذ فنجان قهوة ليعيد له حيويته وأثناء تناوله القهوة أخذ وقتاً للحديث مع أحد الزملاء عن نتائج اجتماعهم بالأمس حول تأمين الأثاث الجديد للإدارة وبينما هو عائد إلى مكتبه يصادفه أحد الزملاء في الإدارات الأخرى ويسأله عن مكان الخبير الذي استعان به قبل ثلاثة أعوام ، وأفاد أبو علي أن عليه الاتصال به فيما بعد ليعطيه تفاصيل أكثر عن هذا الخبير. وعند اقتراب أبو علي إلى مكتبه لاحظ أن مساعده يلوح له بيده بطريقة عصبية حيث أخبره أن رئيسه اتصل به ثلاث مرات يسأل عنه.

وطلب منه الحضور واتضح لأبي علي أن هذا الأمر يلتزم استدعائه ولكنه انتهز الفرصة للحديث مع رئيسه في موضوع آخر وعندها وجد أبو علي أنه انقضى من الزمن حوالي الساعة والنصف بهذه المقاطعات قبل أن يدخل في مكتبه وأثناء الدخول إلى المكتب بدأت المكالمات تنهال عليه نظراً لتأخره في ا لوصول إلى المكتب مما أدى إلى تأجيل الخطة التي كان قد وضعها لنفسه بالأمس ، ونظراً لانشغاله بالرد على البريد اليومي والرد على المكالمات ومقاطعات الموظفين نسى الموعد الذي سبق أن حدده وهو موعد الساعة العاشرة والنصف.

وبعد الظهر دخل عليه مندوب العلاقات الحكومية وكان يجيبه وهو منشغل بالبحث عن بعض المعاملات وسط الأكوام الكثيرة من الملفات والأوراق المزدحم بها سطح المكتب وفي حوالي الساعة الواحدة والنصف ذهب إلى الاجتماع مع اللجنة الوزارية وهو منهك القوى ولم يكن له أي تأثير يذكر بالاجتماع ووصل إلى منزله وهو في حالة يرثى لها.

**- لو كنت مكان أبي علي ماذا تفعل ؟.**

**- هل تظن أن أبا علي لديه حاسبة التخطيط ؟.**

## أسئلة للمناقشة

س١ : لو كنت مديراً لأحد الإدارات بين كيف تتخلص من مصيدة الوقت ثم بين أهم الخطوات التي تساعدك على تحديد الساعة الهادئة ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

س٢ : ما هي أهم المبادئ التي تحصل بها الفائدة القصوى للوقت ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

س٣ : التأجيل آفة الإدارات والمد راء تحدث بالتفصيل عن أساب التأجيل ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

س٤ : عدد بعضاً من وصايا مكدوجل في إدارة الوقت وتخطيطه ثم بين كيف تستخدمها في حياتك العملية ؟.

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

........................................................................................................................................

**س٥ : بين كيف تتغلب على العادة السيئة وبين أثرها على تخطيط الوقت ؟.**

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

**س٦ ضع جدولاً زمنياً لكيفية تقسيم الوقت على المستوى الشخصي والعملي ( بورقة خارجية ).**

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

............................................................................................................................................

## محتويات الحقيبة

| الموضـــــــــــــــــوع | الصفحة |
|---|---|
| **الوحدة الأولى** | |
| **الوقت وأهميته في القرآن والسنة** | |
| مقدمة | ٣ |
| تعريف الوقت | ٤ |
| أهمية الوقت | ٥ |
| أقوال في الوقت | ٦ |
| إدارة الوقت وأهميته في الإسلام | ٧ |
| إدارة الوقت وأهميته في الإسلام | ٧ |
| ثانياً: أهمية الوقت في سنة الرسول (صلى اللّه عليه وسلم) | ٩ |
| إدارة الوقت في القرآن الكريم | ١٢ |
| أولا ـ التخطيط | ١٢ |
| ثانيا ـ التنظيم | ١٤ |
| ثالثا ـ التوجيه | ١٥ |
| رابعاً ـ الرقابة | ١٦ |
| خامسا ـ اتحاذ القرارات | ١٦ |
| إدارة الوقت في السنة المطهرة | ١٧ |
| أولا: التخطيط | ١٧ |
| ثانيا ـ التنظيم | ١٨ |
| ثالثا ـ التوجيه | ١٨ |
| رابعا ـ الرقابة | ١٩ |
| خامساً ـ اتخاذ القرارات | ١٩ |
| البيئة المحلية وأثرها في إدارة الوقت | ١٩ |
| أسئلة للمناقشة | ٢١ |
| **الوحدة الثانية** | |
| **إدارة الوقت وضغوط العمل** | |

| الموضـــــــــــــــــــــــوع | الصفحة |
|---|---|
| مقدمة | ٢٣ |
| أولاً ـ من أهم التعاريف للضغوط | ٢٣ |
| ثانيا ـ العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى ضغوط العمل | ٢٤ |
| أولاً : المسببات التنظيمية لضغوط العمل (عوامل البيئة التنظيمية) (الخارجية) | ٢٤ |
| ثانيا ـ المسببات الذاتية لضغوط العمل (عوامل بناء الشخصية) (الداخلية) | ٢٥ |
| المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل | ٢٥ |
| أولا ـ المرتبة الوظيفية | ٢٥ |
| ثانيا ـ تزايد العبء الوظيفي أكثر من طاقة الموظف | ٢٦ |
| ثالثا ـ عدم الإحساس بالاستقلالية في إدارة العمل | ٢٦ |
| رابعا ـ البيئة المادية | ٢٦ |
| خامسا ـ الإجهاد التام(البدني والنفسي): | ٢٦ |
| مصادر ضغوط العمل | ٣٤ |
| المصادر المتعلقة بالفرد | ٣٤ |
| أولاً ـ المصادر المتعلقة بشخصية الفرد | ٣٤ |
| ثانياً : المصادر النفسية ( معالجة الظروف في بيئة العمل ) : | ٣٩ |
| ثالثاً : المصادر السلوكية | ٤٠ |
| الحالة الدراسية : الصراع مع الزملاء | ٤٣ |
| أسئلة للمناقشة | ٤٤ |
| **الوحدة الثالثة** | |
| **مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل** | |
| أولاً ـ ثقافة المنظمة | ٤٧ |
| ثانياً ـ طبيعة الوظيفة | ٤٧ |
| ثالثاً ـ عبء العمل | ٤٧ |
| رابعاً ـ الإحباط الوظيفي | ٤٧ |
| خامساً ـ العمليات التنظيمية | ٤٧ |
| سادساً ـ ظروف العمل المادية | ٤٧ |

| الموضـــــــــــــــــــــــــــــوع | الصفحة |
|---|---|
| سابعاً ـ التغيير في بيئة العمل | ٤٨ |
| تمهيد | |
| أولا ـ ثقافة المنظمة | ٤٨ |
| ثانيا : طبيعة الوظيفة | ٥٢ |
| ثالثا ـ عبء العمل | ٥٣ |
| رابعاً ـ الإحباط الوظيفي | ٤٤ |
| خامساً العمليات التنظيمية | ٥٧ |
| سادساً ـ ظروف العمل المادية | ٥٧ |
| سابعاً ـ التغيير في بيئة العمل | ٥٩ |
| الحالة الدراسية | ٦١ |
| أسئلة للمناقشة | ٦٢ |
| **الوحدة الرابعة** | |
| **أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد** | |
| ماهية إدارة ضغوط العمل | ٦٤ |
| ما هو المقصود بإدارة ضغوط العمل | ٦٢ |
| أساليب وإدارة الضغوط على مستوى الفرد | ٦٤ |
| أولاً ـ التوجه إلى الله | ٦٥ |
| ثانياً ـ تعديل بناء الشخصية لدى الفرد ( داخلية ) صفات يستطيع تغييرها | ٦٧ |
| ١ ـ بناء الذات الإيجابية | ٦٨ |
| ٢ ـ ممارسة حقك في تأكيد ذاتك | ٦٨ |
| ٣ ـ تعديل السلوك المتصل بالشخصية (أ) | ٦٩ |
| طبيعة الوظيفة ( حالة دراسية ) | ٧١ |
| أسئلة للمناقشة | ٧٢ |


**الوحدة الخامسة**

**تحديد الأولويات**

| الموضـــــــــــــــــــــــوع | الصفحة |
|---|---|
| مبدأ الأولوية | ٧٤ |
| كيف تزيد في فعالية الوقت | ٧٧ |
| التحكم في الوقت: | ٧٧ |
| أ ـ التزام الصبر | ٧٨ |
| ب ـ أداء المهمة | ٧٨ |
| جـ ـ الإدارة بالاستثناء | ٧٨ |
| كيف نجعل الأوقات تعمل لصالحنا | ٧٨ |
| ١ ـ التحكم في طاولة المكتب | ٧٨ |
| ٢ ـ دع الوقت يعمل لصالحك | ٧٩ |
| الحالـة الدراسـية | ٨٠ |
| أسئلة للمناقشة | ٨١ |
| **الوحدة السادسة** | |
| **مضيعات الوقت** | |
| مقدمة | ٨٣ |
| أبرز مبددات الوقت | ٨٤ |
| كيفية التعامل مع بعض مضيعات الوقت | ٨٦ |
| أهم الحلول لمضيعات الوقت الثلاثة | ٨٧ |
| أولاً ـ المقاطعات التليفونية | ٨٧ |
| ثانياً ـ الاجتماعات غير الفعالة | ٨٨ |
| التفويض | ٩٢ |
| أسس التفويض السليم | ٩٢ |
| أهمية التفويض | ٩٢ |
| عوامل نجاح التفويض | ٩٢ |
| أساسيات التفويض الفعال | ٩٣ |
| كيفية التفويض | ٩٤ |
| المرؤوسون والتفويض | ٩٤ |

| الموضــــــــــــــــــــــــــــــــوع | الصفحة |
|---|---|
| المدراء والتفويض | ٩٤ |
| السلطة والمسئولية | ٩٥ |
| مستويات التفويض | ٩٧ |
| ثالثاً ـ التفويض غير الفعال | ٩٨ |
| أساسيات التفويض الفعَّال | ٩٨ |
| حالة دراسية ( التفويض غير الفعَّال ) | ١٠٤ |
| حالة دراسية ( الاجتماعات ) | ١٠٥ |
| أسئلة للمناقشة | ١٠٦ |

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

BAE SYSTEMS